



# Ist Ihre Organisation bereit für Europa? Handbuch

»Die gefährlichste aller Weltanschauungen  
ist die Weltanschauung der Leute, welche  
die Welt nicht angeschaut haben.«

Alexander von Humboldt

# Das EU-Projekt upgrade2europe und die Projektpartner



Werte europäisch leben, sich zivilgesellschaftlich grenzüberschreitend engagieren und aktiv am europäischen (Wirtschafts-)Leben teilnehmen kann nur, wer seine Möglichkeiten kennt und dazu befähigt wird, diese auch zu nutzen. Vielen Organisationen fehlt dafür die notwendige »institutional readiness« bzw. es gibt für sie diverse Möglichkeiten, sich besser aufzustellen.

Mit den Analyseinstrumenten und Werkzeugen aus unserem Projekt können Nutzer:innen die notwendigen Kenntnisse für die Europäisierung ihrer Organisationen Schritt-für-Schritt berufsbegleitend erlernen und direkt im Arbeitsalltag anwenden.



**emcra – Co-shaping Europe** aus Berlin ist eines der führenden Weiterbildungs- und Beratungsunternehmen in den Bereichen Organisationsentwicklung in Kombination mit nationaler und europäischer Förderung sowie Fundraising. emcra begleitet Stiftungen, Vereine, Verbände und (Sozial-) Unternehmen bei den Herausforderungen des Change-Managements.

Schwerpunkte liegen auf der Finanzierung / Förderung der digitalen Transformation, neuen inklusiven Leadership-Ansätzen, dem Projekt- und Risikomanagement sowie auf der Implementierung internationaler Standards.



Die **Industrie- und Handelskammer der Region Csongrád-Csanád** mit Sitz in Szeged blickt auf eine 130-jährige Geschichte zurück und hat aktuell ca. 1.100 Mitglieder aus den Bereichen Handel, Industrie, Dienstleistung und Handwerk. Die Hauptaufgabe der Kammer ist die Unterstützung und die Vertretung der regionalen Wirtschaft.

Die Kammer erreicht mit ihren Angeboten mehr als 33.000 Unternehmen, u. a. beherbergt sie das Regionalbüro des Enterprise Europe Network der Europäischen Kommission, das Unternehmen bei Innovation und Wachstum auf der internationalen Ebene unterstützt.



Die **EU-Fundraising Association e. V. (EUFA)** ist eine europaweit tätige Non-Profit-Organisation mit Sitz in Berlin. Sie wurde 2010 von einem Netzwerk professioneller EU-Fundraiser:innen gegründet.

Ein Anliegen der EUFA ist die europäische Integration und die Förderung der Unionsbürgerschaft. Durch ihre Arbeit möchte die EUFA Einzelpersonen und Organisationen ermutigen, in einem europäischen Kontext zu denken und zu arbeiten.

Als Berufsverband ist die EUFA bestrebt, Qualitätsstandards für EU-Fundraiser:innen, Fördermittel-Manager:innen und Projektmanager:innen aus dem Profit- und Non-Profit-Sektor zu etablieren.



Die **Cyprus Project Management Society (CPMS)** wurde im Februar 2008 von einer Gruppe von Expert:innen gegründet, die sich mit Leidenschaft, ihrem Wissen und ihren Kompetenzen für die Umsetzung der Organisationsziele einsetzen. CPMS ist ein gemeinnütziger Berufsverband, der seine Leistungsfähigkeit und Kompetenz aus der freiwilligen Mitarbeit seiner Mitglieder schöpft.

Ein wesentliches Ziel von CPMS ist, den Nutzen und die Vorteile von Projekt- und anderen Managementmethoden und -standards für Unternehmen, Fachleute und die Allgemeinheit zu verbreiten.



Die **Technische Universität Tallinn (TalTech)** ist das Flaggschiff der estnischen Ingenieur- und Technologieausbildung. Die Universität kooperiert mit Industriepartnern und fördert das Unternehmertum und die Start-up-Community. Studium und Lehre basieren auf international anerkannter Forschung. Die Absolvent:innen sind auf dem Arbeitsmarkt weltweit hoch angesehen.

TalTech ist eine Hochschule, die aktiv auf die Bedürfnisse einer sich rasant entwickelnden Gesellschaft reagiert und sich den Herausforderungen des digitalen Zeitalters stellt.



**PRISM** ist ein gemeinnütziges Sozialunternehmen aus Sizilien, das gleiche Chancen für die Entwicklung von Menschen, Gemeinschaften und Gesellschaften verwirklichen will. Dafür entwickelt PRISM maßgeschneiderte Strategien und Projekte, oftmals mit einer internationalen Perspektive.

Die Organisation arbeitet in den Bereichen Unternehmen & Beschäftigung; Forschung, Innovation und neue Technologien; sozialer Zusammenhalt, Gleichheit und Gleichberechtigung; lokale Entwicklung und Nachhaltigkeit sowie internationale Zusammenarbeit, Mobilität und Jugend.



European Center for Quality

**European Center for Quality (ECQ)** wurde 2001 gegründet und ist auf folgende Bereiche spezialisiert: Managementberatung im Bereich von EU-finanzierten Projekten; Trainings für Unternehmen; Zusammenarbeit von Unternehmen mit dem Bildungs- und Ausbildungssektor; Entwicklung von internationalen Standards für das Qualitätsmanagement.

Die Mission von ECQ ist, Projekte so zu entwickeln und zu verwalten, dass ihre erfolgreiche Durchführung garantiert ist.

# Inhalt



## Autor:innen

Das upgrade2Europe Handbuch »Ist Ihre Organisation bereit für Europa?« wurde von **emcra – Co-shaping Europe, Berlin** (Michael Kraack, Heike Kraack-Tichy, Fabian Gregori) und dem **European Center for Quality, Sofia** (Silviya Georgieva und Milena Geleva) in Zusammenarbeit mit allen **upgrade2Europe** Projektpartnern erstellt. Es ist ein Teilergebnis des **upgrade2Europe** Projekts, das mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert wurde.

## Übersetzung

Das upgrade2Europe Handbuch »Ist Ihre Organisation bereit für Europa?« wurde von Michael Kraack, Fabian Gregori und Heike Kraack-Tichy (**emcra – Co-shaping Europe**) von der englischen in die deutsche Sprache übersetzt.

## Design

Das upgrade2Europe Handbuch »Ist Ihre Organisation bereit für Europa?« wurde von **Visuelle Kommunikation, Berlin** (Simone Kattert), der **EU-Fundraising Association e. V., Berlin** (Birgit Kuhley) und dem **European Center for Quality, Sofia** (Silviya Georgieva) designt.

## Bildnachweis

Für die Nutzung der Bilder und Grafiken wurden Lizenzen von Shutterstock, iStock und Freepik erworben.

## Haftungsausschluss

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

## Urheber- und Nutzungsrechte

Das upgrade2Europe Handbuch »Ist Ihre Organisation bereit für Europa?« kann unter den Bedingungen des Programms Erasmus+ kostenlos heruntergeladen und verwendet werden.

Das Projektergebnis upgrade2Europe Handbuch »Ist Ihre Organisation bereit für Europa?« ist Gegenstand der Lizenz:



**Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0)**

**Sie dürfen:** Teilen – das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten.  
Bearbeiten – das Material remixen, verändern und darauf aufbauen, und zwar für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

**Unter folgenden Bedingungen:** Namensnennung - Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.

**Weitergabe unter gleichen Bedingungen:** Wenn Sie das Material remixen, verändern oder anderweitig direkt darauf aufbauen, dürfen Sie Ihre Beiträge nur unter derselben Lizenz wie das Original verbreiten.

Die Bilder und Grafiken in dem upgrade2Europe Handbuch »Ist Ihre Organisation bereit für Europa?« sind nicht Gegenstand der Lizenz CC-BY-SA.

<b>Kapitel 1 Wie nutze ich dieses Handbuch?</b> .....	<b>08</b>
<b>Kapitel 2 Wer sollte dieses Handbuch nutzen?</b> .....	<b>16</b>
<b>Kapitel 3 upgrade2Europe – ein ganzheitlicher Ansatz</b> .....	<b>24</b>
<b>Kapitel 4 upgrade2EuropeTools</b> .....	<b>42</b>
01 INCLUDE .....	44
02 Digital Transformation Tool.....	66
03 Golden Circle .....	82
04 PESTLE .....	94
05 GAP-Analyse .....	112
06 SWOT .....	130
07 Business Model Canvas .....	146
08 Deming Cycle.....	162
09 Change Management.....	176
10 Wissensmanagement .....	198
11 CASSANDRA.....	216
12 P3.express .....	236
13 Logical Framework Approach.....	254
14 Personalentwicklung .....	276
15 Öffentlichkeitsarbeit .....	296
<b>Kapitel 5 Wie bereite ich ein upgrade2Europe Training vor und wie führe ich es durch?</b> .....	<b>316</b>
<b>Kapitel 6 Literatur</b> .....	<b>334</b>



# Kapitel 1

## Wie nutze ich dieses Handbuch?



### Ihre Chancen in Europa

Warum lesen Sie dieses Handbuch? Sind Sie neugierig darauf, wie Sie die Zukunft Ihrer Organisation oder Ihres Unternehmens in einem europäischen Umfeld effektiv gestalten können? Vielleicht stellen Sie fest, dass die bisher angewandten Methoden und Vorgehensweisen, mit denen Sie versucht haben, im europäischen Ausland erfolgreich zu sein, nicht die gewünschten Ergebnisse bringen und darum suchen Sie nach neuen Wegen? Vielleicht sind Sie eine Trainer:in oder eine Bildungsorganisation, die das Thema Europäisierung in ihr Workshop- oder Seminarangebot aufnehmen möchte oder Sie haben in diesem Themenfeld bereits Erfahrungen und benötigen neue Inspirationen, wie Sie das Thema noch besser vermitteln können. Darüber hinaus könnten Sie als Bildungsorganisation aus der beruflichen Bildung oder der Erwachsenenbildung ebenfalls von den Möglichkeiten profitieren, die Europa Ihnen bietet.

Jede dieser Motivationen ist eine sehr gute Grundlage, um den upgrade2europe Ansatz in Zukunft erfolgreich einzusetzen. Alle vorgestellten Tools und Methoden in diesem Handbuch sind so beschrieben, dass sie im Selbststudium verstanden und im Arbeitsalltag eingesetzt werden können. Sie sind für Menschen mit unterschiedlichen Lernstilen geeignet. Der Leitgedanke bei der Erstellung dieses Handbuches war, die Nutzer:innen so zu unterstützen, dass sie eine schnelle Hilfe in alltäglichen Arbeitssituationen erhalten und möglichst sofort mit den upgrade2europe Tools praktisch arbeiten können.

#### **Sie interessieren sich für die theoretischen Grundlagen von upgrade2europe**

Das upgrade2europe Handbuch ist für die Praxis geschrieben. Leser:innen, die sich für die theoretischen und methodischen Grundlagen des upgrade2europe Ansatzes interessieren, empfehlen wir die Lektüre von »Is your Organisation Ready for Europe? Process Model«. Dieser Text ist ebenfalls im Rahmen des upgrade2europe Projektes entstanden. Hier geht es zum Download:  
<http://upgrade2europe.eu/en/products/process-model/>.

Wir wissen, dass es keine einfachen und universellen Lösungen gibt, und dass jede Situation und jede Organisation anders sind. Deshalb ermutigen wir alle Leser:innen, aus den vorgestellten Werkzeugen diejenigen auszuwählen, die Sie auf Ihrem Weg zum Erfolg zurzeit am besten unterstützen können. Darüber hinaus ermutigen wir Sie ausdrücklich, die Tools so anzupassen, zu verändern oder weiterzuentwickeln, dass sie Ihren individuellen Ansprüchen gerecht werden.

Je nach Ihren spezifischen Bedürfnissen können Sie das upgrade2europe Handbuch auf verschiedene Weise nutzen. Im Folgenden finden Sie wichtige Hinweise zur Anwendung dieses Arbeitsbuches sowohl im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses als auch als upgrade2europe Trainer:in.

## Wie nutze ich dieses Handbuch, damit meine Organisation in Europa erfolgreich sein kann?

Es gibt unzählige Organisationen, die Ihren Aktionsradius in den vergangenen Jahren oder gar Jahrzehnten sehr erfolgreich über ihre nationalen Grenzen hinaus nach Europa und auch darüber hinaus ausgedehnt haben. Die Schaffung eines europäischen Binnenmarktes am Ende des vergangenen Jahrhunderts, die Einführung einer gemeinsamen Währung und auch die Erweiterung der EU auf bis heute 27 Mitgliedstaaten haben dazu beigetragen, dass auch immer mehr kleine und mittlere Organisationen und Unternehmen die Chance haben, jenseits ihrer nationalen Grenzen erfolgreich zu sein.

Wie haben diese Organisationen das geschafft? Was hat zu ihrem Erfolg beigetragen? Wie haben sie den Prozess ihrer Europäisierung organisiert? Welche Herausforderungen mussten sie dabei meistern? Es gibt viele Erfolgsgeschichten, aber eine umfassende praxisnahe Anleitung, wie man einen Europäisierungsprozess initiiert und diesen mittel- und langfristig zum Erfolg führt, ist nicht leicht zu finden. Das upgrade2europe Handbuch schließt diese Lücke. Dieses Handbuch gibt Ihnen konkrete praktische Anleitungen an die Hand, die Sie befähigen, Ihren individuellen Weg über die Grenzen nach Europa zu gehen. Ihre Organisation kann auf diese Weise die notwendige »institutional readiness« aufbauen und Schritt für Schritt ins europäische Ausland expandieren.

Das upgrade2europe Handbuch ist so konzipiert, dass Sie es systematisch in allen Phasen und bei allen Herausforderungen eines Europäisierungsprozesses einsetzen können. Wenn Sie jedoch aktuell vor einer konkreten Herausforderung stehen, dann steht einer ad hoc Nutzung einzelner upgrade2europe Werkzeuge nichts im Weg. Jedes der 15 Tools ist so beschrieben, dass es auch einzeln gewinnbringend eingesetzt werden kann.

Das upgrade2europe Handbuch ist kein Lehrbuch, das Sie von Anfang bis Ende lesen sollten. Je nach Ihren Zielen entscheiden Sie, welche Inhalte oder Tools Sie vertiefen möchten. Es ist auch kein Buch, das man an einem Abend liest. Das upgrade2europe Handbuch ist so konzipiert, dass es zu einem permanenten Begleiter eines Europäisierungsprozesses werden kann.

Wir ermutigen Sie, die Inhalte eingehend zu studieren, einzelne Instrumente und Fragen zum Nachdenken zu nutzen und alle Informationen zuerst aus der Perspektive Ihrer Organisation zu bewerten, bevor Sie diese anwenden. Danach sollten Sie die für Sie interessantesten Tools möglichst schnell in der Praxis ausprobieren.

Bei der Auswahl der Tools, die für Sie am besten geeignet sind, können Sie sich an den neun upgrade2europe Prozessbereichen orientieren. Eine detaillierte Einführung in diese für jeden Europäisierungsprozess zentralen Themenbereiche finden Sie in Kapitel 3.

Die neun Bereiche sind:



### Mission, Vision und Organisationskultur

Die Tools für diesen Prozessbereich unterstützen Sie bei grundlegenden Fragen zu Ihrem Europäisierungsprozess, zum Beispiel der Frage »Warum« Sie einen solchen Prozess überhaupt starten sollten.



### Strategie und Bewertung der Ergebnisse

Dieser Bereich befasst sich insbesondere mit der Entwicklung einer Europäisierungsstrategie sowie mit der Evaluation bereits vollzogener oder neu angestoßener Europäisierungsschritte.



### Europäische und internationale Dimension

Die Tools, die Sie in diesem Bereich einsetzen, tragen dazu bei, die externen Einflussfaktoren, die sich sowohl positiv oder negativ auf Ihren Europäisierungsprozess auswirken können, zu erfassen und zu bewerten.



### Management-Kompetenz

Sie benötigen Management-Kompetenzen, um auch in Europa operativ erfolgreich sein zu können, u. a. indem Sie organisationsinterne Stärken noch besser nutzen und Ihre Schwächen konsequent analysieren und wenn möglich minimieren.



### Internationale Aktivitäten und internationales Projektmanagement

In diesem Bereich geht es um eine Bestandsaufnahme Ihrer – wenn vorhanden – bisherigen Erfahrungen auf dem europäischen Parkett und die Frage, wie Sie zukünftige Aktivitäten möglichst effizient umsetzen können (Projektmanagement).



### Leadership-Kompetenz

In diesem Prozessbereich fokussieren Sie sich auf die Frage, inwieweit Sie und Ihre Organisation in der Lage sind, einen Veränderungsprozess wie Ihre Europäisierung erfolgreich zu gestalten.



### Menschen und Infrastruktur

Die Themen Personalentwicklung und Ihre Ausstattung u. a. mit der richtigen Hard- oder Software dominieren diesen Bereich. Verfügen Sie und Ihr Team über die notwendigen Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen, um auch im Ausland zu bestehen?



### Finanzielle Leistungsfähigkeit und Finanzmanagement

Wie sieht es mit Ihrer finanziellen Basis für das Engagement in Europa aus? Verfügen Sie über die Ressourcen für notwendige Investitionen? Ist Ihr Rechnungswesen in der Lage, im internationalen Umfeld souverän zu agieren?



### Kooperation und externe Kommunikation

Last but not least geht es um Ihre internationalen Kontakte und Netzwerke in Europa und die Frage, inwieweit Ihre Öffentlichkeitsarbeit auch im europäischen Kontext gut performt.



Wenn Sie den upgrade2europe Ansatz in Ihrer Organisation einsetzen möchten, beginnen Sie die Lektüre dieses Handbuchs mit Kapitel 3 »upgrade2europe – ein ganzheitlicher Ansatz«. Dort finden Sie Antworten auf die folgenden Fragen:

- Was sind die neun upgrade2europe Prozessbereiche und warum werden sie zu vier übergeordneten upgrade2europe Entwicklungsbereichen zusammengefasst?
- Wie können Sie Ihre gegenwärtige »institutional readiness« im Hinblick auf Ihr Engagement in Europa analysieren und welche Schlüsse sollten Sie aus den Ergebnissen ziehen?
- Wie fügt sich dieses Handbuch in die upgrade2europe Produktpalette bestehend aus sechs separaten kostenfreien Angeboten ein?
- Wie setze ich das upgrade2europe Handbuch und die fünf weiteren upgrade2europe Produkte so ein, dass sie unseren individuellen Europäisierungsprozess bestmöglich unterstützen?
- Was genau sind die 15 upgrade2europe Tools und welches Tool kann wann eingesetzt werden?
- Wie können Sie einen upgrade2europe Organisationsentwicklungsprozess begleiten und moderieren?

Die Übersichtstabelle der 15 Tools am Anfang von Kapitel 4 unterstützt Sie dabei, für Ihre Organisation jeweils die geeigneten Tools für Ihren Europäisierungsprozess auszuwählen.

## Wie nutze ich dieses Handbuch als Trainer:in

Wenn Sie als upgrade2europe Trainer:in tätig werden möchten, dann können Sie dieses Handbuch folgendermaßen nutzen:

1. Sie können als interne Ausbilder:in tätig werden oder für externe Organisationen Trainings anbieten.
2. Sie können die upgrade2europe Informationen als Inspiration verwenden, um Ihre bereits bestehenden Trainings im Bereich Europäisierung weiterzuentwickeln.

Für den ersten Anwendungsfall finden Sie in Kapitel 5 »Wie bereite ich ein upgrade2europe Training vor und wie führe ich es durch?« ein Modell für einen eintägigen upgrade2europe Workshop, den Sie online oder in Präsenz durchführen können. Mit Hilfe des Modellworkshops vermitteln Sie grundlegendes Wissen zum Thema Europäisierung sowie zu den upgrade2europe Tools.

### Materialien für upgrade2europe Trainer:innen

Im Rahmen des upgrade2europe Projekts wurde darüber hinaus ein weit umfassenderes Curriculum entwickelt, das die Vorgaben des Europäischen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (EQR) berücksichtigt: »Ist Ihre Organisation bereit für Europa. Curriculum«. Mit Hilfe dieses upgrade2europe EQR-Curriculums haben Sie die Möglichkeit, die upgrade2europe Inhalte z. B. als Weiterbildungsanbieter oder als Teil einer Berufsausbildung in Ihre Bildungsangebote zu integrieren. Hier geht es zum Download: <http://upgrade2europe.eu/de/produkte/curriculum/>.

Je nach Ihrer persönlichen Erfahrung können Sie den Modellworkshop aus Kapitel 5 direkt umsetzen oder Sie nutzen ihn als Inspiration für die Erstellung eines eigenen maßgeschneiderten Workshops. Eine Anleitung, wie Sie ein upgrade2europe Training auf die Bedürfnisse Ihrer Organisation, Ihrer Trainingsgruppe und auf Ihre persönlichen Erfahrungen hin ausrichten, finden Sie ebenfalls in Kapitel 5. In diesem Kapitel haben wir für Sie zudem weitere Hinweise zusammengestellt, damit Sie das Handbuch als upgrade2europe Trainer:in bestmöglich einsetzen können.

Auch für den zweiten Anwendungsfall ist es leicht, die richtigen Informationen und Tools zu identifizieren. Ein Schlüssel ist der praktische Nutzen der Tools, der zu Beginn jeder einzelnen Toolbeschreibung in Kapitel 4 dargestellt wird. Damit können Sie entsprechend der Herausforderungen, denen Ihre Teilnehmer:innen gegenüberstehen, die passenden upgrade2europe Tools auswählen. Darüber hinaus ermöglicht die Tabelle am Anfang von Kapitel 4 eine Auswahl der Tools im Hinblick auf die neun upgrade2europe Prozessbereiche.

## Wie können Sie die upgrade2europe Tools nutzen?

Um Ihnen die Arbeit mit den upgrade2europe Tools zu erleichtern, werden alle Tools in Kapitel 4 auf die gleiche Weise dargestellt. Die folgenden Informationen finden Sie bei jedem Tool:

- Ein upgrade2europe Europäisierungsprozess umfasst neun Themenfelder bzw. Prozessbereiche. Jeder dieser Prozessbereiche wird durch ein Icon repräsentiert. Bei jedem der 15 upgrade2europe Tools sind die Icons der Themenfelder hervorgehoben, zu denen das Tool einen Beitrag leistet.
- »Im Überblick« bietet Ihnen die Möglichkeit, das Tool schnell kennenzulernen.
- Unter »Nutzen« finden Sie Hinweise zu den Ergebnissen, die nach der Implementierung oder Anwendung des Tools zu erwarten sind.
- Die Anekdoten oder Beispiele unter der Überschrift »Aus der Praxis« ermöglichen es Ihnen, das Tool im operativen Organisationsalltag zu verorten. Sie verstehen leichter, in welchen Situationen es sich lohnt, die vorgestellte Lösung anzuwenden. Die Beispiele und Anekdoten beschreiben sowohl gute als auch schlechte Praktiken.
- Die Kerninhalte des Tools werden durch eine »graphische Darstellung« deutlich gemacht.
- In der »Anleitung« wird im Detail beschrieben, wie das Tool in der Praxis eingesetzt werden kann. Sie erfahren, auf welchen Grundlagen das Tool aufbaut und in welchem Kontext es im Rahmen Ihrer Europäisierung aber auch darüber genutzt werden kann.
- Unter »Tipps für die Anwendung im Alltag« finden Sie Wissenswertes für die praktische Anwendung des Tools. Sie werden auf mögliche Fehler und Fallen hingewiesen, die bei der Nutzung des Tools gemacht werden bzw. in die Sie tappen können. Zudem erhalten Sie weitere Anregungen zur Anwendung des Tools in Ihrer beruflichen Praxis.
- Die angegebenen »Ressourcen« ermöglichen es Ihnen, die vorgestellten Tools und Inhalte weiter zu vertiefen. Sie finden dort Hinweise auf die Autor:innen der beschriebenen Tools, nützliche Literatur, ergänzende Hilfsmittel und Weblinks.
- Der »Hashtag«-Bereich verweist auf zentrale Schlagwörter, die das Tool charakterisieren. Mit Hilfe dieser Schlagwörter können Sie zum Beispiel im Internet nach weiteren Materialien recherchieren.



Die Tools in Kapitel 4 sind aus der Perspektive von Organisationen beschrieben, die diese für ihren Europäisierungsprozess einsetzen möchten. Wenn Sie die Tools als Trainer:in nutzen, dann finden Sie im Kapitel 5 »Wie bereite ich ein upgrade2europe Training vor und wie führe ich es durch?« Hinweise zum Einsatz der Tools im Trainingskontext.

Wir sind überzeugt, dass die upgrade2europe Tools Sie bei Ihrem Europäisierungsprozess inspirieren, Ihnen wertvolle Einblicke geben sowie Sie unterstützen, gute Entscheidungen zu treffen und funktionierende Strategien zu entwickeln. Aber das Beste ist: Ihre Organisation wird in Zukunft bereit sein, die Chancen zu nutzen, die die internationale Zusammenarbeit in Europa uns allen bietet.

## Was sollten Sie jetzt als Erstes tun?

Sie entscheiden, welche der Nutzungsmöglichkeiten von upgrade2europe für Sie am interessantesten sind: Möchten Sie das Handbuch einsetzen, um einen Europäisierungsprozess in Ihrer Organisation zu beginnen oder fortzusetzen? Oder haben Sie Interesse daran, die Materialien als Trainer:in in einem Weiterbildungskontext zu nutzen. Das Wichtigste ist: Beginnen Sie zeitnah, wenn Sie davon überzeugt sind, dass ein Europäisierungsprozess mit upgrade2europe erfolgreicher zu bewerkstelligen ist.

Schauen Sie sich die Inhalte im upgrade2europe Handbuch, die Sie interessieren, genau an. Machen Sie sich Notizen, skizzieren Sie Ihre Ideen, brainstormen Sie, stellen Sie Fragen. Sie können die 15 upgrade2europe Tools auch verändern und weiterentwickeln. Aber vor allem: Setzen Sie um und experimentieren Sie. Denn Veränderung entsteht nur, wenn man Dinge anders macht als zuvor.

Wir empfehlen Ihnen, zuerst eine Selbstanalyse Ihrer Organisation zu machen, bevor Sie mit der Detailarbeit beginnen und die 15 upgrade2europe Tools einsetzen. Den Zugang zur Selbstanalyse finden Sie auf der Webseite [www.upgrade2europe.eu](http://www.upgrade2europe.eu). Wenn Sie mit der Selbstanalyse starten, erhalten Sie nach kurzer Zeit eine umfassende Analyse Ihrer Organisation. Darüber hinaus bekommen Sie erste praxisrelevante Handlungsempfehlungen speziell für Ihre Organisation. Diese Handlungsempfehlungen enthalten zudem Hinweise, welche der 15 upgrade2europe Tools für Ihre spezifische Situation und Ihre Bedürfnisse besonders geeignet sind.

### **E-Mail-Kurs für Ihren upgrade2europe Start**

Im Alltagsgeschäft kann ein Thema wie upgrade2europe trotz seiner Bedeutung schnell unter die Räder kommen. Oft müssen wir uns im Arbeitsalltag mit drängenden Aufgaben beschäftigen und die wichtige Arbeit an der Weiterentwicklung unserer Organisation wird vernachlässigt. Darum haben wir für Sie für die Startphase Ihres upgrade2europe Europäisierungsprozesses einen E-Mail-Kurs entwickelt. Über zehn Wochen erhalten Sie wöchentlich jeweils eine kurze praktische Einstiegshilfe in das Thema. Die kurzen Lerneinheiten unterstützen Sie mit einem Einblick in die Welt von upgrade2europe, der Sie in die Lage versetzt, die Tools zügig in Ihrem Arbeitsumfeld einzusetzen. Melden Sie sich am besten sofort an, damit aus Ihren guten Vorsätzen Taten werden. Hier geht es zur Anmeldung: <http://upgrade2europe.eu/de/produkte/e-mail-kurs/>.



# Kapitel 2

## Wer sollte dieses Handbuch nutzen?



### Europa – es gibt noch so viel zu entdecken

Das upgrade2europe Handbuch unterstützt all diejenigen, die neugierig darauf sind, was es jenseits unserer nationalen Grenzen zu entdecken gibt. Ein besonderer Fokus wird daraufgelegt, dass Sie die Chancen und die Herausforderungen, die sich im Verlauf eines Europäisierungsprozesses für Ihre Organisation ergeben, besser nutzen bzw. meistern können.

Das Handbuch enthält wichtige Inhalte für alle, die ihre Organisation »europäisieren« möchten. Konkret werden die folgenden neun Themenfelder bzw. Prozessbereiche, die in jedem Europäisierungsprozess relevant sind, vertieft behandelt:

- »Mission, Vision und Organisationskultur«, um die Grundlagen für einen erfolgreichen Europäisierungsprozess zu schaffen.
- »Strategie und Bewertung der Ergebnisse«, damit Sie wissen, wohin Sie wollen und ob Ihre Pläne funktionieren.
- »Europäische und internationale Dimension«, denn Sie sollten die externen Faktoren, die Ihren Europäisierungsprozess beeinflussen, kennen.
- »Management-Kompetenzen«, die Sie benötigen, um Ihre Stärken auch in Europa zur Geltung zu bringen.
- »Internationale Aktivitäten und internationales Projektmanagement«, die Sie effizient und effektiv umsetzen bzw. das Sie systematisch einsetzen sollten.
- »Leadership-Kompetenzen«, die u. a. relevant sind, um einen Organisationsentwicklungsprozess wie Ihre Europäisierung zielgerichtet begleiten und moderieren zu können.
- Die »Menschen und Infrastruktur« in Ihrer Organisation, die eine entscheidende Basis dafür sind, dass Sie die Chancen, die in Europa auf Sie warten, auch nutzen können.
- »Finanzielle Leistungsfähigkeit und Finanzmanagement«, weil das Fehlen von Ressourcen und wichtigem Finanz-Know-how Ihren Erfolg erschweren kann.
- »Kooperationen und externe Kommunikation«, wobei es darum geht, dass Ihre Organisation über ein unterstützendes internationales Netzwerk und die notwendigen Kommunikationskompetenzen verfügt.

Wir glauben, dass alle, die sich für die Inhalte des upgrade2europe Handbuchs interessieren, eine wichtige Gemeinsamkeit haben: Sie möchten persönlich etwas lernen und Veränderungen in ihrer Organisation aktiv gestalten, damit diese den Herausforderungen von heute und morgen besser begegnen kann. Das upgrade2europe Handbuch ist für Menschen geschrieben, die den Mut haben zu experimentieren. Wer jenseits der ausgetreten nationalen Pfade erfolgreich sein möchte, braucht Offenheit, Neugierde und die Entschlossenheit, neue Wege zu gehen, auch wenn Sie am Anfang des Weges noch nicht genau wissen, wohin Sie dieser Weg führen wird.

In Europa gibt es viel zu entdecken. Viele spannende Möglichkeiten und neue Ideen warten darauf, von Ihnen identifiziert und umgesetzt zu werden. Nicht jedes Produkt oder jede Dienstleistung muss neu erfunden werden. Das sprichwörtliche »Rad«, nach dem Sie suchen, wurde vielleicht schon woanders in Europa erfunden. Machen Sie sich auf den Weg - über die manchmal auch etwas zu engen Grenzen in unseren Köpfen - und suchen und finden Sie spannende Menschen, Organisationen, Unternehmen und Märkte auf unserem Kontinent, mit denen zusammen Sie vielleicht sogar Berge versetzen. Alle Personen, die bei upgrade2europe mitgearbeitet haben, können solche Geschichten erzählen und wir möchten, dass Sie diese positiven Erfahrungen ebenfalls machen.





## Für wen ist upgrade2europe besonders geeignet?

Das upgrade2europe Handbuch hat drei Zielgruppen im Blick: kleine und mittlere Organisationen (KMO) wie Vereine, Verbände oder Stiftungen, kleine und mittlere Unternehmen (KMU) insbesondere aus dem Dienstleistungssektor sowie Bildungseinrichtungen sowohl aus der Berufs- als auch aus der Erwachsenenbildung.

Auch wenn das upgrade2europe Handbuch insbesondere für die drei genannten Zielgruppen geschrieben wurde, kann es auch gewinnbringend von anderen Organisationen angewendet werden, egal ob klein oder groß, als Ganzes oder in Teilen.

**KMO sind kleine und mittlere Organisationen**, also zum Beispiel Stiftungen, Vereine, Verbände, genossenschaftliche Strukturen oder wissenschaftliche Institute. Diese nicht-staatlichen Organisationen haben gemeinsam, dass sie nicht oder nicht in erster Linie wirtschaftlich am Markt tätig sind, also Gewinnerzielung nicht ein bzw. der Hauptfokus ihrer Tätigkeit ist. KMO sind oft nicht in der Lage, sich in nennenswerter Höhe externe Unterstützung einzukaufen. Sie bilden jedoch einen großen Teil des sogenannten Dritten Sektors, in dem EU-weit immerhin circa 28,3 Millionen Menschen beschäftigt sind.<sup>1</sup> Das sind mehr Beschäftigte als im Bausektor. Vielen KMO fehlen die zeitlichen und finanziellen Ressourcen für substanzielle Diskussionen von strukturellen Entwicklungs-

<sup>1</sup> Vgl. Third Sector Impact-Project (2018): The third sector. A renewable Resource for Europe. Summary of main findings of the Third Sector Impact project.

maßnahmen wie beispielsweise einem Europäisierungsprozess. Neben dem Fokus auf der operativen Arbeit müssen sie zur Finanzierung ihrer Leistungen zu großen Teilen staatliche Förderung und / oder Mittel von privaten Geldgebern einwerben. Fundraising und die Entwicklung von Förderprojekten sind Tätigkeiten, die wichtige Ressourcen binden. Ohne diese Tätigkeiten können sie jedoch nicht erfolgreich arbeiten. Hinzu kommt, dass viele KMO vor der Herausforderung stehen, neben dem angestellten Personal auch ehrenamtliche Freiwillige ohne Entlohnung anzuleiten und zu integrieren.

Tag für Tag erbringen ca. 2,8 Millionen sozialwirtschaftliche Organisationen in Europa konkrete Leitungen für unsere Gesellschaft. Es hat lange gedauert, bis dieser Beitrag von den relevanten EU-Institutionen in Brüssel die gebührende Aufmerksamkeit erhalten hat. Erst in den vergangenen Jahren ist der Beitrag von KMO und von sozialwirtschaftlichen Akteuren mehr in den Mittelpunkt der politischen Akteure Europas gerückt.<sup>2</sup> Das hat diverse Gründe: Zuerst einmal wird das europäische Integrationsprojekt traditionell stark von dem Abbau von Handelsbarrieren und vom freien wirtschaftlichen Austausch angetrieben. Der gemeinsame EU-Binnenmarkt und die Einführung des Euro stehen sinnbildlich für diesen Prozess. Zudem ist der soziale und gesellschaftspolitische Sektor weiterhin ein überwiegend von den Mitgliedstaaten dominierter Politikbereich. Es ist nicht überraschend, dass die Europäisierung von KMO bisher nicht die gleiche Dynamik entfalten konnte wie die Europäisierung der in Europa grenzüberschreitend aktiven Wirtschaftsunternehmen, insbesondere vieler größerer Player auf dem Markt. Europäische KMO nutzen die Chancen, die Europa ihnen bietet, bisher nicht in dem Maße, wie das in ihrem eigenen Interesse zu wünschen wäre. Da sie zudem für die Entwicklung einer europäischen Zivilgesellschaft, die nicht mehr von nationalen Grenzen fragmentiert wird, von entscheidender Bedeutung sind, bietet dieses Handbuch KMO gezielte Unterstützung.

**Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)** bilden die Basis der Wirtschaft in der Europäischen Union. 99,8 Prozent aller Unternehmen außerhalb der Finanzbranche sind KMU, bei denen circa 2/3 aller Beschäftigten arbeiten.<sup>3</sup> Sehr viele Beratungs- und Trainingskonzepte sind jedoch für große Unternehmen konzipiert, weil diese über die Budgets verfügen, externe Berater:innen und Trainer:innen zu bezahlen. Für die meisten KMU und Kleinunternehmen gilt hingegen – ebenso wie für KMO: Die Finanzen sind meist knapp und die dringenden Herausforderungen des Tagesgeschäfts stehen im Mittelpunkt. Das führt dazu, dass in KMU Führungskräfte mehr »im« Unternehmen arbeiten als »am« Unternehmen, sich also zu wenig Zeit für die Entwicklung der Strukturen und Prozesse sowie für die umfassende Analyse von neuen und grundlegenden Veränderungen, wie zum Beispiel der Europäisierung, nehmen.

upgrade2europe nimmt insbesondere die Belange von **KMU aus dem Dienstleistungssektor** in den Fokus. In den kommenden Jahren wird fast 1/3 aller Arbeitsplätze in der EU diesem Sektor zuzurechnen sein. Der Dienstleistungsbereich ist der am schnellsten wachsende KMU-Sektor in der EU. Ein sehr großer Anteil der KMU aus dem Dienstleistungssektor, aber auch darüber hinaus hat bis heute keine Europastrategie, obwohl dies für die Unternehmen lohnend sein kann. Viele KMU tun sich schwer damit, die umfangreichen Fördermittel, die speziell für sie sowohl von der EU als national zur Verfügung stehen, zu nutzen. An diesen und diversen weiteren Aspekten setzt upgrade2europe an.

<sup>2</sup> Vgl. European Commission (2021): Building an economy that works for people. An action plan for the social economy.

<sup>3</sup> Vgl. European Commission (2018). Annual report on Europe SMEs 2017/2018. SMEs growing beyond borders.

**Bildungseinrichtungen aus dem Bereich der beruflichen Bildung** sind in den meisten Fällen als KMU am Aus- und Weiterbildungsmarkt aktiv. Im Bereich der **Erwachsenenbildung** findet man insbesondere Vereine, Verbände etc., also KMO aus dem Dritten Sektor. Insofern gilt für diese Anbieter, was oben bereits für KMU und KMO skizziert wurde. Eine weitere wichtige Bedeutung für den upgrade2europe Ansatz kommt jedoch hinzu. Bildungseinrichtungen sowohl aus der Berufs- als auch aus der Erwachsenenbildung können wichtige Multiplikatoren für den upgrade2europe Ansatz sein, wenn sie sich intern auf einen Europäisierungsprozess einlassen. Ebenso wichtig sind sie als Anbieter von upgrade2europe Trainings, wenn sie die Inhalte, unter anderem dieses Handbuchs an ihre jeweiligen Zielgruppen vermitteln.

### Materialien für upgrade2europe Trainer:innen

In Kapitel 5 finden Sie einen upgrade2europe Modellworkshop. Ein umfassenderes upgrade2europe EQR-Curriculum, das die Vorgaben des Europäischen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (EQR) berücksichtigt, steht allen Bildungsanbietern ebenfalls frei zur Verfügung: »Ist Ihre Organisation bereit für Europa. Curriculum«. Hier geht es zum Download: <http://upgrade2europe.eu/de/produkte/curriculum/>.

## Das hört sich gut an, aber ...

Auch wenn Sie im Prinzip von den Chancen für Ihre Organisation in Europa überzeugt sind, dürfen Sie gerne einige Zweifel haben, ob dieser Schritt für Ihre Organisation aktuell der richtige ist und ob dieses Handbuch die passenden Werkzeuge bietet.

Fragen, wie die Folgenden, haben wir während der Entwicklung und der Testphase unserer upgrade2europe Produkte immer wieder gehört:

- »Ist es überhaupt möglich, meine Organisation ohne die Unterstützung von externen Berater:innen für Europa richtig aufzustellen?«
- »Ich weiß, wir sollten auch im Ausland aktiv werden, aber ich habe keine Idee, wo ich anfangen und wie ich vorgehen kann!«
- »Ich habe einfach zu viel um die Ohren und keine Zeit, um die verschiedenen upgrade2europe Tools zu erlernen und einzusetzen.«
- »Ich bin zu sehr mit meinen täglichen Aufgaben beschäftigt, um mir Zeit für unsere Europäisierung zu nehmen.«
- »In der Theorie klingt das alles toll, aber ist es nicht doch eher etwas für größere Organisationen, die mehr Leute dafür haben?«
- »Unsere Organisation ist doch einzigartig. Ich kann mir nur schwer vorstellen, dass der upgrade2europe Ansatz für so viele verschiedene Organisationen passt.«
- »Wir sind eine ganz kleine und junge Organisation. Sollten wir nicht erst einmal nur in unserem nationalen Umfeld Erfahrungen sammeln, bevor wir den Schritt über die Grenzen wagen?«

Das sind alles berechtigte Einwände, die wir bei der Konzipierung und der Erarbeitung dieses Handbuchs im Blick hatten. Wir sind überzeugt, dass upgrade2europe diese Einwände entkräftet und dass Sie dies bei der praktischen Arbeit mit diesem Handbuch schnell feststellen werden. Und mehr noch: upgrade2europe gibt, anders als viele Organisations-

entwicklungsratgeber – auch für die Internationalisierung – eine Antwort auf die Frage: »Wie gehe ich konkret in meiner Organisation vor?«. Mit der individuellen Schritt-für-Schritt-Anleitung für Ihre Europäisierung reagiert upgrade2europe konkret auf diesen Bedarf unserer Zielgruppen.

Die 15 upgrade2europe Tools wurden so aufbereitet, dass sie im Detail vermitteln, was in der Praxis zu tun ist. Die Tools entwickeln ihren größten Nutzen im Zusammenspiel, aber auch jedes einzelne Tool bringt Sie auf dem Weg nach Europa einen guten Schritt weiter. Es ist egal, ob Ihre Organisation bereits seit vielen Jahren grenzüberschreitend aktiv ist oder ob Ihr Engagement in Europa aktuell noch ausschließlich in Ihrem Kopf stattfindet. Die 15 upgrade2europe Tools holen Sie ab, auch wenn Sie noch keine internationalen Erfahrungen haben und unterstützen Sie ebenso, wenn Sie einen bereits begonnenen Europäisierungsprozess mit neuen Ideen und Methoden befruchten möchten. Egal wie lange Sie bereits grenzüberschreitend aktiv sind, Sie werden sicher einige neue Impulse und Optimierungsmöglichkeiten mit Hilfe von upgrade2europe identifizieren.

## Kurz zusammengefasst – wann nutze ich upgrade2europe?

Das Handbuch richtet sich an alle, die ihre Organisation verändern und in Richtung Europa weiterentwickeln möchten. Sie können unterschiedliche Ziele verfolgen:

- Sie möchten Ihre Organisation (von Grund auf) neugestalten, sodass sie auf die Herausforderungen von heute und morgen vorbereitet ist;
- Sie möchten Ihre Organisation schrittweise umgestalten, also graduelle Veränderungen vornehmen und dabei so weit wie möglich auf interne Ressourcen zurückgreifen;
- Sie möchten kleinere Veränderungen vornehmen und zum Beispiel Lösungen implementieren, die auf spezifische Herausforderungen Ihrer Aktivitäten in Europa zugeschnitten sind;
- Sie möchten Änderungen auf der operativen Ebene einleiten, indem pragmatische Instrumente zur Lösung alltäglicher Herausforderungen – national und international – identifiziert und implementiert werden.

Trainer:innen, die Inhalte aus dem Themenspektrum Europäisierung und Organisationsentwicklung bereits vermitteln bzw. in Zukunft vermitteln möchten, sind eine weitere upgrade2europe Zielgruppe. Sie können die vorgestellten Tools sowohl als Akteure des organisatorischen Wandels in ihren eigenen Organisationen als auch bei der Gestaltung von externen Workshops und der Moderation und Begleitung von Organisationsentwicklungsprozessen nutzen.

In Kapitel 5 »Wie bereite ich ein upgrade2europe Training vor und wie führe ich es durch?« wird im Detail erklärt, wie Trainer:innen das upgrade2europe Handbuch einsetzen können. Insbesondere folgende Einsatzmöglichkeiten kommen in Frage:

- als grundlegende Inspiration für die Gestaltung von Trainings- und Facilitationprozessen im Bereich Organisationsentwicklung;
- der Einsatz des fertigen Modellworkshops aus Kapitel 5 sowohl im Rahmen von Online- als auch von Präsenzformaten;
- Nutzung einzelner upgrade2europe Tools, die in bestehende Trainingskonzepte integriert werden können.



## Für wen ist das upgrade2europe Handbuch weniger geeignet?

Einzelne upgrade2europe Tools unterstützen Sie dabei, wenn nötig auch einmal schnelle Lösungen zu identifizieren. Das Handbuch ist jedoch nicht für diejenigen geschrieben, die unter großem Druck agieren und nach dem schnellen internationalen Erfolg Ausschau halten, weil es beispielsweise national nicht mehr so funktioniert wie früher.

Das upgrade2europe Handbuch ist so konzipiert, dass es Sie wie eine treue Begleiter:in auf dem Weg nach Europa unterstützt und Ihnen auch später immer wieder als Ratgeber:in zur Seite steht. Europäisierung ist ein Prozess. Es gibt kein Enddatum wie bei einem Projekt. Es wird bei Ihren Aktivitäten in anderen EU-Ländern immer wieder neue Herausforderungen geben, die Sie meistern müssen. Und vor allem gilt es niemals aufzuhören, nach neuen Chancen Ausschau zu halten.

Ihr Europäisierungsprozess ist – egal an welcher Stelle Sie sich als KMO, KMU oder Bildungsanbieter gegenwärtig darin befinden – kein Spurt, den man schnell hinter sich bringt. Daher wurde dieses Handbuch auch in erster Linie für geduldige Langstreckenläufer:innen verfasst, die ihren Europäisierungsprozess Schritt für Schritt parallel zu ihrem regulären Geschäftsbetrieb umsetzen möchten.



# Kapitel 3

## upgrade2europe – ein ganzheitlicher Ansatz



### Einleitung

Das Ziel von upgrade2europe ist, Organisationen bei den Herausforderungen der grenzüberschreitenden Arbeit in Europa zu unterstützen. Dafür wurde ein integriertes digitales Lern-Tool entwickelt, das aus sechs sich ergänzenden und frei online zugänglichen Produkten besteht. Mit diesem Lern-Tool können Sie als Nutzer:in die notwendigen Kenntnisse für die Europäisierung Ihrer Organisationen Schritt für Schritt berufsbegleitet erlernen und direkt im Arbeitsalltag anwenden (Work-Based-Learning-Ansatz). Bildungsanbieter können die Materialien und ein Mustercurriculum für Weiterbildungsangebote nutzen.

Warum wird upgrade2europe benötigt? Werte europäisch leben, sich zivilgesellschaftlich grenzüberschreitend engagieren und aktiv am europäischen (Wirtschafts-)Leben teilnehmen kann nur, wer seine Möglichkeiten kennt und dazu befähigt wird, diese auch zu nutzen. Vielen Organisationen fehlt dafür die notwendige »institutional readiness« bzw. es gibt für sie noch diverse Möglichkeiten, sich besser aufzustellen. Eine weitere Professionalisierung ist wichtig, damit möglichst viele Akteure ihre transnationalen Aktivitäten in Europa zukünftig besser umsetzen und bestehende Chancen optimal nutzen können.

Hier setzt upgrade2europe an und bietet konkrete Analyseinstrumente und Werkzeuge. Mit deren Hilfe können Sie Ihre Organisation weiterentwickeln und Ihre operationellen, technischen und finanziellen Grundlagen verbessern. upgrade2europe unterstützt Organisationen, Stärken zu erkennen sowie die Bereiche zu identifizieren, bei denen in Hinblick auf europäische Arbeit Entwicklungsbedarf besteht.

Das upgrade2europe Handbuch, das Sie aktuell studieren, ist eines der zentralen upgrade2europe Produkte. Wenn Sie sich entscheiden, einen Europäisierungsprozess zu initiieren oder in einen bereits begonnenen Europäisierungsprozess neue Impulse setzen möchten, dann kann dieses Handbuch Sie während des gesamten Entwicklungsprozesses begleiten.

### upgrade2europe – Wie funktioniert der ganzheitliche Ansatz?

Im Verlauf der sieben Jahre seit 2016, in denen die Ergebnisse des Projektes Europeanisation von Akteuren aus ganz Europa ausgiebig genutzt wurden, haben wir umfangreiches Feedback sammeln können. Europeanisation ist das Vorgängerprojekt von upgrade2europe. Mit Abstand am häufigsten wurde der Wunsch geäußert, den Organisationen mehr Hilfsmittel, Tipps und Unterstützung für die praktische Umsetzung eines Europäisierungsprozesses zur Verfügung zu stellen. Wenn Sie mehr über die Genese von upgrade2europe erfahren möchte, finden Sie weitere Informationen im Abschnitt »Aus der Praxis« im Tool »Logical Framework Approach« in Kapitel 4.

upgrade2europe baut als Nachfolgeprojekt auf den Erfolgen und Erfahrungen des Projektes Europeanisation auf. Dieses Vorgängerprojekt wurde von der Europäischen Kommission als »Success Story« und von der Nationalen Agentur beim Bundesinstitut für Berufsbildung als »Good Practice Example« ausgezeichnet. Im Zuge des Projektes upgrade2europe haben wir die bereits existierenden Angebote aktualisiert. Hinzu kommen Erweiterungen, die upgrade2europe jetzt zu einem integrierten digitalen Lern-Tool machen und insbesondere darauf abzielen, Sie auch bei der Umsetzung Ihres Europäisierungsvorhabens tatkräftig zu unterstützen. Die sechs upgrade2europe Produkte wurden

im Verlauf des Projektes umfangreich von zahlreichen Testnutzer:innen aus ganz Europa evaluiert. Das Feedback der Testnutzer:innen haben wir genutzt, um die einzelnen Produkte weiter zu optimieren.

Die upgrade2europe Produkte sind über die Webseite [www.upgrade2europe.eu](http://www.upgrade2europe.eu) kostenfrei zugänglich. Es stellt sich an dieser Stelle die Frage, wie Sie die sechs upgrade2europe Produkte am besten zusammen einsetzen können. Zwei Produkte stehen dabei im Mittelpunkt: Zuerst das Selbstanalyse-Tool und darauf aufbauend dieses Handbuch. Die Nutzung dieser zwei Produkte empfehlen wir allen, die ihre Europäisierung systematisch und effektiv vorantreiben möchten.

Wenn Sie überlegen, ob Sie einen Europäisierungsprozess zeitnah starten sollten, oder wissen möchten, wo Sie aktuell in einem bereits laufenden Europäisierungsprozess stehen, dann starten Sie am besten mit dem **upgrade2europe Selbstanalyse-Tool**. Damit können Sie in kurzer Zeit Ihre Organisation im Hinblick auf deren aktuelle »institutional readiness« für Europa überprüfen. Als Ergebnis erhalten Sie eine umfassende individuelle Auswertung mit vielfältigen Tipps und Handlungsoptionen für Ihre nächsten konkreten Schritte.

In der Auswertung Ihrer Selbstanalyse erfahren Sie u. a., welche der 15 Tools aus diesem Handbuch Sie bei den Themen, die Sie prioritär angehen sollten, am besten unterstützen. Das **upgrade2europe Handbuch** ist so konzipiert, dass Sie für alle wesentlichen Europäisierungsaufgaben, denen sich Ihre Organisation gegenüberstellt, mindestens ein praxistaugliches Werkzeug an die Hand bekommen, um zeitnah mit der Optimierung Ihrer aktuellen Situation beginnen zu können.

Wenn Sie ohne viel Zeitaufwand mehr über einige der zentralen Tools aus diesem upgrade2europe Handbuch erfahren möchten, dann empfehlen wir Ihnen, mit dem **upgrade2europe E-Mail-Kurs** zu starten. Der E-Mail-Kurs bietet einen leichten und schrittweisen Einstieg in das Thema Europäisierung. Die zehn E-Mails, die Ihnen in einem Zeitraum von zehn Wochen zugesendet werden, bieten einen kurzweiligen Einstieg in die Methodenvielfalt von upgrade2europe. Sie erhalten zudem erste konkrete Tipps, wie Sie die Tools in Ihrer Organisation am besten einsetzen können.

Eine weitere Einstiegsmöglichkeit in das Thema Europäisierung bieten die **upgrade2europe Lernvideos**. Die Videos geben Ihnen einen Einblick in die Chancen und Herausforderungen, die ein Europäisierungsprozess mit sich bringt. Sie können die Videos zum Beispiel als erste Inspiration nutzen, als Informationsquelle im Verlauf Ihres Europäisierungsprozesses oder als ergänzende Lernmaterialien im Rahmen eines upgrade2europe Workshops.

Explizit für Trainer:innen und Bildungsanbieter wurde das **upgrade2europe Curriculum** entwickelt. Das Curriculum bietet Ihnen die Grundlagen für die Konzipierung von Workshops und Weiterbildungen zum Thema Europäisierung. Im Detail werden das notwendige Wissen, die Fertigkeiten und die Fähigkeiten beschrieben, die man braucht, um einen Europäisierungsprozess erfolgreich zu gestalten. Das Curriculum wurde auf der Grundlage des Europäischen Qualifikationsrahmens (EQR) erarbeitet.

Last but not least, das **upgrade2europe Prozessmodell**. Dieses Dokument ist für all diejenigen von Interesse, die mehr über die methodischen Grundlagen von upgrade2europe erfahren möchten. Das Prozessmodell bringt mit seinen vier Entwicklungsstufen u. a. Struktur in den upgrade2europe Organisationsentwicklungsprozess und schafft die Basis dafür, dass wir jeder Organisation spezifische Tools und Tipps für deren individuelle Weiterentwicklung empfehlen können.

Damit upgrade2europe tatsächlich einen ganzheitlichen Zugang zum Thema Europäisierung bietet, wurden alle upgrade2europe Produkte auf der Basis der theoretisch-methodischen Vorarbeiten, die im Prozessmodell ausführlich beschrieben werden, konzipiert und entwickelt. Im Verlauf der Arbeiten an dem Prozessmodell haben wir neun thematische Prozessbereiche identifiziert. Diese neun Themenbereiche lassen sich vier upgrade2europe Entwicklungsbereichen zuordnen.

## Vier Entwicklungsbereiche mit neun Prozessbereichen

upgrade2europe gliedert die inhaltlichen Herausforderungen, die mit einem Europäisierungsprozess einhergehen, in neun separate Prozess- bzw. Themenbereiche. Diese neun Prozessbereiche sind:





Die neun Prozessbereiche lassen sich vier übergeordneten Entwicklungsbereichen zuordnen:

- Entwicklungsbereich 1: Corporate Governance - Die Grundlagen des Erfolges
- Entwicklungsbereich 2: Management und Leadership - Alles richtig machen
- Entwicklungsbereich 3: Betriebsabläufe & Ressourcen - Menschen, Infrastruktur und Finanzen
- Entwicklungsbereich 4: Europäische Partnerschaften & Allianzen - Kooperation und Kommunikation

### Sie interessieren sich für die theoretischen Grundlagen von upgrade2europe

Das upgrade2europe Handbuch ist für die Praxis geschrieben. Die theoretischen und methodischen Grundlagen werden an dieser Stelle gekürzt dargestellt. Leser:innen, die sich für diese Grundlagen interessieren, empfehlen wir die Lektüre von »Is your Organisation Ready for Europe? Process Model«. Hier geht es zum Download: <http://upgrade2europe.eu/en/products/process-model/>.

Im Folgenden stellen wir Ihnen die vier Entwicklungsbereiche mit den dazugehörigen Prozessbereichen kurz vor, um Ihnen einen inhaltlichen Überblick über die Bandbreite der Themen zu geben, die von dem upgrade2europe Handbuch abgedeckt werden und die Sie mit Hilfe der 15 Tools aus Kapitel 4 bearbeiten können.

## Entwicklungsbereich 1: Corporate Governance - Die Grundlagen des Erfolges

Im Entwicklungsbereich Corporate Governance sind die grundlegenden Entscheidungen über die langfristige Strategie einer Organisation angesiedelt. Diese Entscheidungen basieren auf einem Kanon an Werten und Überzeugungen, der einer Organisation ihren individuellen »Charakter« verleiht und sie von ihren Wettbewerbern unterscheidet. Die Grundlagen für den Erfolg einer Organisation werden ferner durch externe und interne Rahmenbedingungen determiniert. Diesem Entwicklungsbereich sind drei thematische Prozessbereiche zugeordnet.

### Prozessbereich »Mission, Vision und Organisationskultur«

Ihre Mission, Vision und Organisationskultur bilden die Basis für die Corporate Identity Ihrer Organisation. Ihre Mission und Ihre Vision können Elemente für die transnationale Arbeit enthalten. In diesem Fall stellen sie nicht nur die Grundlage für die Entwicklung der Organisationsstrategie, für die Festlegung der Organisationsziele und für das operative Handeln Ihrer Organisation auf lokaler, regionaler oder nationaler Ebene dar, sondern auch auf europäischer bzw. internationaler Ebene. Die Mission und die Vision sind die Grundlage für zielgerichtete und erfolgreiche Aktivitäten auf dem europäischen Markt.

Darüber hinaus ist eine positive Grundeinstellung aller Beteiligten in Ihrer Organisation gegenüber der grenzüberschreitenden Arbeit in Europa relevant. Denn eine europafreundliche Organisationskultur erleichtert die Umsetzung Ihrer Europäisierungsaktivitäten deutlich. Da sich die Rahmenbedingungen in Europa beständig verändern, ist es zudem von Vorteil, wenn in Ihrer Organisation eine generelle Offenheit gegenüber Veränderungen existiert. Sie können die Chancen, die diese Veränderungen ggf. mit sich bringen, dann besser nutzen.

### Prozessbereich »Strategie und Bewertung der Ergebnisse«

Jede Organisation trifft im Rahmen eines Europäisierungsprozesses strategische Entscheidungen zur Ausrichtung und zur (Neu-)Positionierung in Europa. Diese strategischen Entscheidungen sind ein wichtiger Teil der Gesamtstrategie Ihrer Organisation. Wenn Sie es schaffen, europäische Entwicklungen und Trends in den Politikfeldern bzw. Sektoren, die für Ihre Organisation insbesondere von Interesse sind, zu erkennen und zu analysieren, bietet das eine gute Grundlage für die (Weiter-)Entwicklung Ihrer Organisationsstrategie in Richtung Europa.

Parallel sollten Sie Ihre grenzüberschreitenden Aktivitäten regelmäßig evaluieren und darauf aufbauend ggf. eine Anpassung Ihrer Strategie in Erwägung ziehen. Zudem ist es zielführend, sich aktiv mit »den Besten« in Europa zu messen sowie Ihre Erfolge auf dem europäischen Markt organisationsintern offensiv zu kommunizieren, damit diese von allen Beteiligten angemessen wahrgenommen werden.

### Prozessbereich »Europäische und internationale Dimension«

Für alle Organisationen in Europa gilt: Wichtige Rahmenbedingungen für ihre Arbeit werden auch auf der EU-Ebene gesetzt. Ihre Organisation muss deshalb sowohl die Gesetzgebung auf nationaler als auch auf europäischer Ebene beachten. Ebenso gilt: Sie sollten die weltpolitischen Entwicklungen, die für Ihre Organisation relevant sein könnten, im Blick haben. Europäische und weltpolitische Entwicklungen sind auch für Organisationen von Bedeutung, die nicht transnational arbeiten, sowie für Organisationen aus Europa, deren Sitz sich nicht in einem EU-Mitgliedstaat befindet. Sie laufen sonst im schlechtesten Fall Gefahr den Anschluss zu verlieren.

Viele Sektoren sind – trotz europäischer Integration – politisch weiterhin stark staatlich geprägt. Dementsprechend werden viele Rahmenbedingungen, die sich auf Ihren Europäisierungsprozess auswirken, in Ihrem Heimatstaat bzw. in den Regionen Ihrer Zielmärkte gesetzt (zum Beispiel nationale Subventions- oder Steuerpolitik). Die EU-Integration birgt für alle Wirtschaftssektoren zusätzliche Veränderungen, Herausforderungen und Chancen. Sie sollten die wichtigsten Inhalte der für Ihre Organisation relevanten EU-Politiken (u. a. Europäischer Binnenmarkt, Schengener Abkommen, europäischer Grüner Deal) kennen und ggf. zu Ihrem Vorteil nutzen. Schließlich stellen sowohl europäische bzw. globale Standards und Normen, zum Beispiel die europäische Säule sozialer Rechte oder die ISO-Standards, immer wichtiger werdende Grundlagen für Ihre transnationalen Aktivitäten dar.

## Entwicklungsbereich 2: Management und Leadership - Alles richtig machen

In zweiten Entwicklungsbereich geht es um die konkrete Umsetzung Ihrer Strategien und Pläne für Europa. Durch die Arbeit an den Themen dieses Bereiches erreichen Sie, dass Sie operativ besser für die grenzüberschreitenden Aktivitäten in Europa aufgestellt sind. Ein relevanter Aspekt ist das Management Ihrer internationalen Aktivitäten und Projekte. Hinzu kommt, dass Sie in der Lage sein sollten, eine Veränderung, wie die Weiterentwicklung Ihrer Organisation zu einem international tätigen Akteur, erfolgreich zu moderieren und zu begleiten.

Für viele Organisationen bieten Veränderungsprozesse wie Ihr Europäisierungsprozess darüber hinaus einen willkommenen Anreiz, sich (teilweise erstmalig) grundsätzlich und systematisch mit den Themen Management, internationale Projektmanagementstandards und mit Leadership zu beschäftigen. Diese Organisationen können ihren Europäisierungsprozess



nutzen, um sich zu modernisieren und zukunftssicher aufzustellen (Stichwort: Resilienz) – in Europa und in ihrem nationalen Tätigkeitsfeld. Diesem Entwicklungsbereich sind drei thematische Prozessbereiche zugeordnet.

#### Prozessbereich »Management-Kompetenzen«

Gutes operatives Management zeichnet sich generell dadurch aus, dass damit Ordnung und Kontinuität in einer Organisation erzeugt wird, wenn zum Beispiel mit Hilfe eines durchdachten Qualitätsmanagementsystems funktionierende Prozesse in der Organisation etabliert und danach regelmäßig überprüft werden. Es geht insgesamt darum, die bestehenden Ressourcen und das Wissen in einer Organisation möglichst optimal einzusetzen.

Beim Management Ihrer europäischen Aktivitäten auf der operativen Ebene kommt es zum Beispiel darauf an, herauszufinden, was Ihre Zielgruppen tatsächlich benötigen. Alle verantwortlichen Personen in Ihrer Organisation sollten in der Lage sein, handwerklich gut zu arbeiten, um die auf der europäischen Ebene gewünschten Resultate zu erzielen. Für einen Europäisierungsprozess sind keine besonderen oder neuen Managementkenntnisse notwendig, allerdings sollten die Beteiligten die wichtigsten Themenbereiche beherrschen bzw. die Bereitschaft haben, sich zu Themen wie Marktforschung, Wissensmanagement, Risiko- oder Qualitätsmanagement weiterzuentwickeln.

#### Prozessbereich »Internationale Aktivitäten und internationales Projektmanagement«

Ein besonders wichtiger Managementaspekt für Ihren Europäisierungsprozess ist das Projektmanagement. Es gibt heutzutage nur noch wenige Organisationen, die ohne Projektmanagement-Know-how auskommen. In einem Projekt geht es darum, die eigenen Ideen planvoll umzusetzen und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen. Das Projektma-

nagement stellt die Mittel dafür zur Verfügung. Genau diese Mittel benötigen Sie für Ihre transnationalen Projekte, Ihre internationalen Aktivitäten und für Ihren gesamten Europäisierungsprozess, denn auch dieser lässt sich oftmals in mehrere – teils aufeinander aufbauende - Projekte unterteilen.

Die Relevanz des Projektmanagements wird immer wieder hervorgehoben. Die Ergebnisse einer europaweiten Umfrage, die im Rahmen des Vorläuferprojektes von upgrade2europe im Jahr 2015 durchgeführt wurde, untermauern die herausragende Bedeutung des Projektmanagements für die erfolgreiche internationale Arbeit deutlich. Nach Einschätzung der über 500 befragten Personen aus ganz Europa ist Projektmanagement der Organisationsbereich, der am meisten von transnationalen Aktivitäten betroffen ist.

Gutes Projektmanagement kommt meist ohne lange Ausbildung oder teure Software aus. Es kommt auf die passende Methode an. Es ist deshalb sinnvoll, wenn sich Organisationen an international anerkannten Projektmanagementmethoden orientieren und diese je nach Bedarf adaptieren. Eine auf die Organisation angepasste Methode wird umso wichtiger, wenn – wie häufig gegeben – gleichzeitig mehrere transnationale und nationale Projekte in einer Organisation erfolgreich umgesetzt werden (Multiprojektmanagement). Zudem kommt es darauf an, einen Projektmanagementansatz zu implementieren, der sowohl für klassische Projektmanagement-Herausforderungen als auch für Rahmenbedingungen geeignet ist, die ein flexibleres, agiles Vorgehen notwendig machen.

#### Prozessbereich »Leadership-Kompetenzen«

Während die klassischen Managementbereiche (siehe oben) sich mehr auf Konstanz, Ordnung oder Sicherheit bei der operativen Arbeit fokussieren, geht es bei dem Thema Führung bzw. Leadership um Wandel und Bewegung in einer Organisation. Es geht darum, wie man eine neue Vision für die Zukunft entwickelt oder gemeinsam als Organisation eine neue Richtung einschlägt, also zum Beispiel auch erstmals den Schritt über die nationalen Grenzen wagt. Wer dabei auf die breite Beteiligung möglichst vieler Akteure setzt, hat bessere Chancen, nachhaltig wirksame Konzepte und Ideen zu entwickeln.

Für die erfolgreiche Arbeit in Europa ist zukunftsorientierte Führung (Leadership) notwendig. Es werden Personen gebraucht, die auch in unsicheren Situationen handlungsfähig sind. Ihre Organisation als Ganzes entwickelt sich weiter und verbessert ihre Fähigkeiten, mit neuen Herausforderungen, hervorgerufen durch grenzüberschreitende Aktivitäten, angemessen umzugehen.

Wichtige Aspekte im Bereich Leadership sind zum einen das notwendige Know-how zur Begleitung und Umsetzung von Veränderungsprozessen, zum anderen der proaktive Umgang mit den Herausforderungen der digitalen Transformation und schließlich die Fähigkeit, auf externe Entwicklungen in Zukunft schneller und besser reagieren zu können (Stichwort: Agilität), insbesondere um daraus resultierende Chancen konsequenter zu nutzen und passende Innovationen voranzutreiben.

### Entwicklungsbereich 3: Betriebsabläufe & Ressourcen - Menschen, Infrastruktur und Finanzen

In diesem Entwicklungsbereich stehen Ihre Betriebsabläufe und die Ressourcen, die Sie für Ihre Europäisierung benötigen, im Mittelpunkt. Die folgenden zentralen Fragen stellen sich: Haben Sie das richtige Personal in Ihrem Team zur Verfügung? Inwieweit ist Ihre Ausstattung angemessen? Verfügen Sie über ausreichende finanzielle Mittel für die Expansion in andere europäische Länder bzw. sind Sie in der Lage, diese Mittel zu akquirieren? Zu diesem Entwicklungsbereich gehören zwei thematische Prozessbereiche.

#### Prozessbereich »Menschen und Infrastruktur«

Personalmanagement, mehr noch Personalentwicklung, ist ein Schlüsselthema in jedem Europäisierungsprozess. Einerseits geht es um die Analyse, welche Kompetenzen für die transnationale Arbeit in Ihrer Organisation bereits vorhanden sind. Andererseits wird Ihre Organisation im Verlauf eines Europäisierungsprozesses diverse Personalentwicklungsmaßnahmen durchführen, um die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter:innen systematisch zu erweitern. Hinzu kommt, dass Sie bei der Neubesetzung bereits existierender Stellen oder bei der Schaffung neuer Stellen darauf achten können, dass Bewerber:innen immer auch Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen mitbringen, die Sie im Rahmen Ihres Europäisierungsprozesses benötigen.

Neben Hard Skills wie zum Beispiel das gute Beherrschen der englischen Sprache in Wort und Schrift und einer adäquaten Infrastruktur sind Soft Skills wie zum Beispiel die Kommunikationsfähigkeiten im transnationalen Kontext entscheidend. Kommunikationsstarke Menschen und Teams mit einem Gespür für die kulturellen Unterschiede in Europa tragen wesentlich zum Erfolg europäischer Arbeit bei.

Eine bereits existierende Personalentwicklungsstrategie wird durch einen Europäisierungsprozess verändert und weiterentwickelt. Mögliche konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen umfassen ein breites Spektrum an Weiterbildungsmöglichkeiten (zum Beispiel klassische Seminare, Lernen am Arbeitsplatz, Lernen im Ausland). Zum Teil werden diese Maßnahmen von der EU oder nationalen Stellen finanziell gefördert.

#### Prozessbereich »Finanzielle Leistungsfähigkeit und Finanzmanagement«

Der Bereich Finanzen beinhaltet zwei wichtige Fragen. Erstens: Kann Ihre Organisation neue oder weitere transnationale Aktivitäten in Europa finanzieren? Ihre ersten bzw. weiteren Schritte auf dem europäischen Parkett erfordern in der Regel finanzielle Investitionen. Dieser finanzielle Spielraum muss vorhanden sein. Zweitens: Verfügt Ihre Organisation über eine Finanzabteilung bzw. über Finanzfachleute, die mit den Herausforderungen der transnationalen Zusammenarbeit umgehen können, zum Beispiel Mehrwertsteuer und Rechnungslegung im internationalen Kontext?

Viele Organisationen nutzen EU-Förderprogramme wie zum Beispiel Horizont Europa und Erasmus+ oder Finanzierungen aus anderen Quellen wie Bankkredite oder private Spenden, um ihre Aktivitäten in Europa zu kofinanzieren. Oftmals sind geförderte EU-Projekte ein wichtiger Bestandteil der Europäisierungsstrategie von Organisationen. Diese Organisationen müssen über das notwendige Know-how im EU-Fundraising verfügen und in der Lage sein, EU-Förderung gemäß der europäischen Finanzvorgaben ordnungsgemäß abzuwickeln.

### Entwicklungsbereich 4: Europäische Partnerschaften & Allianzen - Kooperation und Kommunikation

In vierten Entwicklungsbereich geht es darum, ob Ihre Organisation in Europa ausreichend vernetzt und bekannt ist. Die Frage lautet: Wen kennen Sie und wer kennt Sie? Diesem Entwicklungsbereich ist ein thematischer Prozessbereich zugeordnet.

#### Prozessbereich »Kooperationen und externe Kommunikation«

Sie können eine Europäisierungsstrategie nicht ohne den planmäßigen Auf- und Ausbau Ihrer transnationalen Kontakte und Beziehungen umsetzen. Ohne die Unterstützung vor Ort lassen sich viele Produkte oder Dienstleistungen im Ausland in der Regel nicht oder nur schwer anbieten. Will Ihre Organisation vermehrt ausländische Zielgruppen erreichen, dann werden Sie voraussichtlich darüber hinaus Ihre transnationalen Online-Aktivitäten auf- bzw. weiter ausbauen.

Die Bedeutung von guten transnationalen Kooperationspartnern ist seit vielen Jahren bekannt. Im Rahmen der oben bereits erwähnten europaweiten Umfrage hat die Mehrheit der über 500 befragten Personen den Aspekt »Transnationale Partnerorganisationen« auf Position 1 der Herausforderungen im Rahmen eines Europäisierungsprozesses gesetzt.

Welche transnationalen Beziehungen muss Ihre Organisation aufbauen bzw. intensivieren? Welche Kommunikationskanäle bieten sich dafür an? Die Antworten auf diese Fragen hängen von Ihrer Strategie ab. In der Regel findet ein Zusammenspiel von diversen Aktivitäten statt: Mitarbeit in transnationalen (Branchen-)Netzwerken, Auf- und Ausbau der englischsprachigen Webpräsenz bzw. ggf. Einbindung weiterer Sprachen, Kommunikation über »Social-Media«-Kanäle wie LinkedIn, etc. Diese Aktivitäten haben positive Folgen. Mit dem planmäßigen Auf- und Ausbau Ihrer Außenbeziehungen sowie Ihrer medialen Sichtbarkeit steigern Sie sukzessive die Beachtung und das Renommee Ihrer Organisation sowohl national als auch international.

### Ihr Entwicklungsstand ... und wie geht es jetzt weiter?

Wenn Sie upgrade2europe nutzen, kennen Sie den Entwicklungsstand Ihrer Organisation, nachdem Sie mit Hilfe des Selbstanalyse-Tools die neun oben skizzierten Prozess- bzw. Themenbereiche im Detail evaluiert haben. Jetzt können Sie genau auf der Entwicklungsstufe mit der weiteren Europäisierung Ihrer Organisation beginnen, auf der Sie aktuell stehen. Für besser aufgestellte Organisationen, die bereits eine europäische Geschichte haben, stehen andere To-Dos im Mittelpunkt als für Organisationen, die noch am Anfang stehen. Dementsprechend werden Ihnen in den Handlungsempfehlungen, die Sie am Ende der Selbstanalyse erhalten, jeweils die upgrade2europe Tools empfohlen, die Ihnen in Ihrer jetzigen Situation den größten Mehrwert bieten.

upgrade2europe folgt damit keinem mechanischem Entwicklungsmodell, bei dem in jeder Organisation die gleichen Werkzeuge in genau der gleichen Reihenfolge eingesetzt werden. Der upgrade2europe Ansatz ist agiler angelegt, so dass jede Organisation individuell in die Lage versetzt wird, entsprechend ihrer Rahmenbedingungen sowie ihrer spezifischen Stärken und Schwächen, einen individuellen Weg nach Europa zu gehen.





## 15 Tools für einen erfolgreichen upgrade2europe Prozess

Mit den 15 upgrade2europe Tools können Sie die zentralen Herausforderungen, die sich in einem Europäisierungsprozess ergeben, bewältigen. Das sind die Herausforderungen, die sich aus den neun Prozess- bzw. Themenbereiche ergeben, die wir Ihnen zuvor vorgestellt haben. Gleichzeitig sind Sie in der Lage, die Chancen, die Europa Ihnen bietet, systematisch zu identifizieren und zu nutzen.

### Warum genau diese 15 Tools?

Die 15 upgrade2europe Tools wurden so ausgesucht und kombiniert, dass jedes einzelne Tool einen möglichst großen Beitrag zur Optimierung Ihrer »institutional readiness« in mehreren der neun Prozessbereiche leistet. Auf diese Weise können Sie sich in den vier übergeordneten upgrade2europe Entwicklungsbereichen parallel weiterentwickeln. Gleichzeitig wurde bei der Auswahl der Tools darauf geachtet, dass jedes Tool mindestens in einem der neun Prozessbereiche Ihre erste Wahl ist.

Es gilt: Auch wenn ein Tool, wie zum Beispiel »P3.express«, seinen größten Nutzen im Bereich Projektmanagement (siehe oben Prozessbereich »Internationale Aktivitäten und internationales Projektmanagement«) entfaltet, so hat es immer auch diverse positive Auswirkungen auf andere Organisationsentwicklungsaufgaben im Kontext Ihrer Europäisierung. Bei »P3.express« sind das konkret: Qualitätsmanagement, Change Management, Wissensmanagement, Risikomanagement sowie die Entwicklung und Umsetzung von internationalen Kooperationsprojekten, die von der EU gefördert werden.

Wenn Sie ein upgrade2europe Tool nutzen, arbeiten Sie in der Regel immer an mehreren Herausforderungen und Themen Ihres Europäisierungsprozesses gleichzeitig. Die einzel-

nen Beschreibungen der 15 Tools in Kapitel 4 enthalten folgerichtig auch immer diverse Hinweise auf den Nutzen, den die einzelnen Tools in anderen Bereichen beisteuern.

Bitte beachten Sie: Die positiven Effekte und die Ergebnisse, die Sie mit den 15 Tools erreichen können, verstärken sich gegenseitig. Sie können die Tools selbstverständlich separat nutzen, aber im Zusammenspiel entfalten sie eine größere Wirkung. Auch dies lässt sich gut anhand von »P3.express« zeigen. In den letzten Projektmanagementphasen von »P3.express« bewerten Sie Ihre Projektergebnisse und Sie diskutieren, welche übergeordneten »Learnings« sich aus einem spezifischen Projekt für andere Projekte oder sogar für Ihre gesamte Organisation ergeben. Wenn Sie diese Learnings konsequent mit Hilfe eines geeigneten »Wissensmanagements« dokumentieren und allen, die davon profitieren könnten aktiv zugänglich machen, dann wird die Wirkung der Projektabschlussphasen bei »P3.express« weiter verstärkt.

Die upgrade2europe Tools wurden gezielt ausgewählt, um Sie in einem Europäisierungsprozess zu begleiten. Dementsprechend wurden die Tool-Beschreibungen in Kapitel 4 aus dem Blickwinkel Ihrer Europäisierungsaktivitäten verfasst. Mit etwas Fantasie können Sie die Tools jedoch auch für andere Organisationsentwicklungsprozesse einsetzen. upgrade2europe bietet Ihnen ein übertragbares Gesamtsystem, so dass Sie in Zukunft einige oder mehrere Tools erneut in anderen Zusammenhängen nutzen können.

## Die 15 upgrade2europe Tools im Schnelldurchgang

Um Ihnen einen schnellen Überblick über die spezifischen Vorteile und Einsatzmöglichkeiten der 15 upgrade2europe Tools zu geben, stellen wir Ihnen im Folgenden die Tools kurz vor. Eine tabellarische Übersicht aller Tools und deren Zuordnung zu den neun upgrade2europe Prozessbereichen finden Sie zu Beginn von Kapitel 4.

### 01 »INCLUDE«

INCLUDE unterstützt Sie bei der Einführung eines neuen Führungs-, Arbeits- und Organisationsansatzes, dessen Kern aus mehr Selbstverantwortung, dezentraler Entscheidungsfindung, Partizipation und agilen Arbeitsprozessen besteht. INCLUDE steht als Akronym für »Inklusive Führung im digitalen Zeitalter«. Inklusives Führung im digitalen Zeitalter bedeutet sowohl die Arbeit mit und an Menschen als auch die Arbeit mit und an Organisationen.

Wer den INCLUDE Ansatz anwendet, möchte etwas verändern. Leadership im Sinne von INCLUDE zielt darauf ab, das Neue zu wollen und es gemeinsam zu ermöglichen. Deshalb eignet sich INCLUDE gut, um einen Europäisierungsprozess in einer Organisation in Gang zu setzen bzw. zu implementieren.

Sie können sich persönlich und Ihre Organisation in zehn aufeinanderfolgenden Schritten sukzessive weiterentwickeln. INCLUDE fokussiert sich dabei auf fünf Bereiche: Leader, Menschen, Struktur, Prozess und Technologie.

### 02 »Digital Transformation Tool«

Mit dem Digital Transformation Tool kann jede Organisation weitestgehend selbstständig und ohne externe Beratung erfolgreich ihre digitale Transformation einleiten und umsetzen.

Die Arbeits-, Lern- und Planungsmaterialien, die das Digital Transformation Tool zur Verfügung stellt, helfen Ihnen, die Chancen und Risiken der digitalen Transformation zu verstehen. Durch die Entwicklung und Umsetzung Ihrer individuellen digitalen Transformationsstrategie können Sie Ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig steigern. Sie können durch die Kombination eines Europäisierungsprozesses und eines parallelen digitalen Transformationsprozesses u. a. »Win-Win-Aktivitäten« identifizieren und umsetzen, die Ihre Organisation in beiden Bereichen gleichzeitig einen deutlichen Schritt nach vorne führen.

### 03 »Golden Circle«

Der Golden Circle ist eine Methode, mit der Sie die Vision und die Mission Ihrer Organisation definieren können. Auf der Basis der Ergebnisse des Golden Circle sind Sie beispielsweise in der Lage, engagierte Mitarbeiter:innen anzuziehen, die sich ebenfalls für die Verwirklichung Ihrer Vision einsetzen wollen. Zudem gewinnen Sie loyale Zielgruppen und Kooperationspartner, die die Werte Ihrer Organisation teilen.

Die Arbeit mit dem Golden Circle steht in der Regel am Anfang eines Organisationsentwicklungsprozesses, weil viele weitere Schritte von den Ergebnissen des Golden Circle abhängen bzw. darauf aufbauen. Wichtig ist, immer mit der Frage nach dem »Warum« bzw. »Wofür« zu beginnen. Das gilt auch, wenn Sie einen Europäisierungsprozess anstoßen möchten oder überlegen, in welche Richtung Sie Ihren bereits eingeschlagenen Weg nach Europa fortsetzen möchten.

### 04 »PESTLE«

Ein Veränderungsprozess beginnt u. a. mit der Analyse Ihrer aktuellen Situation. Die externen Einflussfaktoren, die auf Ihre Organisation wirken, sind dabei von besonderer Bedeutung. Die Umwelt Ihrer Organisation, egal ob regional, national, europäisch oder global, umfasst wichtige Faktoren, die Sie kennen sollten.

Bei der PESTLE-Analyse werden diese externen Faktoren in sechs Kategorien gegliedert und untersucht. Die sechs Umweltfaktoren beeinflussen die Entwicklung Ihrer Organisation und damit auch Ihren Europäisierungsprozess maßgeblich. In der Regel können Sie Ihr Organisationsumfeld jedoch nicht beeinflussen. Umso wichtiger ist es, alle relevanten externen Einflussfaktoren, die Sie bzw. Ihre Organisation nicht kontrollieren können, frühzeitig zu analysieren, um zeitnah darauf zu reagieren. Das leistet die PESTLE-Analyse. Sie erhalten einen umfassenden Überblick über Ihr Organisationsumfeld und eine gute Grundlage für Ihre zukünftigen Entscheidungen in Richtung Europäisierung.

### 05 »GAP-Analyse«

Die GAP-Analyse – das englische Wort »gap« bedeutet Lücke – ist ein wertvolles Werkzeug, um Engpässe zu identifizieren, gezielte Maßnahmen abzuleiten und die Leistungsfähigkeit einer Organisation zu verbessern. Sie bietet eine strukturierte Herangehensweise und liefert wichtige Informationen für die strategische Planung und Entscheidungsfindung.

Mit der GAP-Analyse identifizieren Sie Ihre organisationsinternen Stärken und Schwächen. Sie bietet eine Ausgangsbasis für die Bestimmung der Ursachen von Zielabweichungen und liefert Ansatzpunkte für zukünftige strategische und operative Maßnahmen.

Für Ihre Europäisierung ist die GAP-Analyse ein Grundlagentool um festzustellen, wo Sie auf Ihrem Weg aktuell stehen und wo es organisationsintern besonderen Handlungsbedarf gibt. Sie sollten dieses Tool einsetzen, bevor Sie einen Europäisierungsprozess starten. Ebenso nützlich ist die GAP-Analyse, wenn Sie sich bereits mitten in Ihrem Europäisierungsprozess befinden und feststellen möchten, wo es gut läuft und wo Optimierungspotenzial besteht.

### 06 »SWOT«

Die SWOT-Analyse ist eine Methode, um die Stärken und Schwächen einer Organisation zu identifizieren sowie die Chancen und Risiken, die sich aus der Umwelt ergeben, zu bewerten.

SWOT bietet eine ganzheitliche Bewertung der internen und externen Einflussfaktoren und ermöglicht es, fundierte strategische Entscheidungen zu treffen. Sie fördert das Bewusstsein für Stärken und Schwächen, hilft bei der Identifizierung von Chancen und Risiken und ermöglicht einen gezielten Einsatz knapper Ressourcen. Durch die regelmäßige Anwendung der SWOT-Analyse kann eine Organisation ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern, Risiken minimieren und eine langfristige Erfolgsstrategie entwickeln.

Im Hinblick auf die Europäisierung Ihrer Organisation unterstützt Sie die SWOT-Analyse dabei, Ihre externen Rahmenbedingungen sowie Ihre Stärken und Schwächen dahingehend zu überprüfen, dass Sie in der Lage sind, Ihre Organisation strategisch möglichst optimal durch einen Europäisierungsprozess zu steuern. Den größten Nutzen ziehen Sie aus der SWOT-Analyse, wenn Sie als Vorarbeit sowohl eine PESTLE- als auch eine GAP-Analyse durchführen.

### 07 »Business Model Canvas«

Business Model Canvas ist ein Tool zur Visualisierung Ihrer Organisation, mit dem Sie die wichtigsten Organisationsmerkmale wie bei einem Bild auf einer Leinwand – Canvas ist Englisch und bedeutet Leinwand – auf einem einzigen Blatt Papier übersichtlich abbilden können. Es strukturiert Ihr Geschäftsmodell in einer verständlichen Form, so dass alle Beteiligten einen schnellen und dennoch umfassenden Überblick über den Status quo Ihrer Organisation erhalten.

Ein Business Model Canvas ist eine gute Ausgangsbasis für einen Europäisierungsprozess, weil dieser Prozess zu partiellen Veränderungen Ihrer Aktivitäten führen wird. Diese Modifizierungen können Sie in eine überarbeitete 2.0-Fassung Ihres Business Model Canvas einarbeiten. So lässt sich gut nachvollziehen, in welchen Organisationsbereichen Änderungen nötig werden, und Sie können diese im Anschluss sukzessive umsetzen.

Ein Business Model Canvas unterstützt Ihre organisationsinternen Entscheidungsprozesse. Das Tool kann Ausgangspunkt für neue Ideen und strategische Anpassungen sein. Wichtig: Bei der Arbeit mit dem Business Model Canvas gehen Sie konsequent von den Bedürfnissen Ihrer Zielgruppen aus. Ihr Europäisierungsprozess kann damit nicht zum Selbstzweck werden und muss sich in die Gesamtstrategie Ihrer Organisation integrieren lassen.





#### 08 »Deming Cycle«

Der Deming Cycle, der auch als PDCA-Zyklus bezeichnet wird, ist ein Qualitätsmanagementkonzept, das aus vier Schritten (Planung, Durchführung, Überprüfung, Verbesserung) besteht, die wiederholt durchlaufen werden, um zu lernen und kontinuierliche Verbesserungen in einem Prozess oder System zu erreichen.

Der Deming Cycle unterstützt Fehler zu identifizieren, Prozesse zu optimieren und eine hohe Qualität in der Leistungserbringung einer Organisation zu gewährleisten. Im Rahmen eines Europäisierungsprozesses ist der Deming Cycle eine einfach zu implementierende Methode. Sie können damit insbesondere evaluieren, ob Sie Ihre Ziele in Europa tatsächlich erreichen und an welchen Stellschrauben Sie drehen müssen, damit Ihre internen Arbeitsprozesse im Hinblick auf die Anforderungen der Arbeit in einem internationalen Kontext sukzessive verbessert werden. Ein Vorteil des Deming Cycle ist, dass Sie Ihre Verbesserungsideen in der Regel vorerst in einem kleinen Umfang testen, bevor Sie diese im größeren Rahmen implementieren. Das ist auch bei grenzüberschreitenden Aktivitäten von Nutzen.

#### 09 »Change Management«

Um Ihren Weg nach Europa konsequent gehen zu können, benötigen Sie ein Grundverständnis, wie Sie diesen Entwicklungsprozess erfolgreich gestalten können. Sie brauchen Change Management-Kenntnisse. Die Bedeutung des Change Managements hat in den vergangenen Jahrzehnten stetig zugenommen. Dabei hat sich das Change Management immer weiterentwickelt, nicht zuletzt, weil sich die Rahmenbedingungen des organisatorischen Wandels im 21. Jahrhundert teils radikal verändert haben.

In diesem Tool erfahren Sie, wie Sie die zentralen Herausforderungen eines Veränderungsprozesses meistern können und welche Voraussetzungen es zu beachten gilt. Das Tool bietet Ihnen zwei unterschiedliche Herangehensweisen zur Auswahl. Wenn Sie auf Top-down-Steuerung in Ihrer Organisation setzen, dann werden Sie sich eher auf eine konservativere Herangehensweise verlassen. Sollten Sie Interesse daran haben, in Ihrer Organisation u. a. mehr Eigenverantwortung, dezentrale Entscheidungsfindung, Partizipation und agile Arbeitsprozesse zu etablieren, können Sie mit einem neueren Ansatz arbeiten. Beide Ansätze werden so eingeführt, dass Sie eine fundierte Entscheidung treffen können, mit welcher Methode Sie Ihre Europäisierung vorantreiben möchten.

#### 10 »Wissensmanagement«

Wissensmanagement ist der Prozess der Sammlung, Organisation, Speicherung und Nutzung von Wissen innerhalb einer Organisation. Umgesetzt wird Wissensmanagement durch verschiedene Strategien, Techniken und Werkzeuge, die das vorhandene Wissen erfassen, strukturieren und den richtigen Personen möglichst unkompliziert zur Verfügung stellen. Das Ganze zielt darauf ab, das vorhandene Wissen und die Expertise Ihres Teams effizient zu nutzen, um das Innovationspotenzial Ihrer Organisation zu steigern sowie Routineabläufe zu vereinfachen und zu beschleunigen.

Auch bei Ihrem Europäisierungsprozess spielt Wissensmanagement eine zentrale Rolle: Einerseits, da es sich bei der Internationalisierung um ein organisationsweites, interdisziplinäres Projekt handelt, in dem Ihr Team auf Know-how zurückgreifen muss, das in der täglichen Arbeit der jeweiligen Beteiligten bisher wahrscheinlich nur selten relevant war. Es geht also darum, ggf. fehlendes Wissen, das für Ihren Europäisierungsprozess unabdingbar ist, zu erwerben und organisationsintern zugänglich zu machen. Andererseits stellt gutes Wissensmanagement während Ihres Europäisierungsprozesses sicher, dass Sie sich nicht »verzetteln« und die Erfahrungen und Learnings, die sich in diesem Prozess ergeben, nicht verloren gehen bzw. nachvollziehbar bleiben. Eine gute Dokumentation und interne Verbreitung von neu erlangtem Wissen ist die Basis dafür, dass Ihr Europäisierungsprozess – unabhängig von den aktuell handelnden Wissensträger:innen – auch langfristig zum Erfolg wird.

#### 11 »CASSANDRA«

Die CASSANDRA Methode hilft Organisationen auf einfache und praktische Weise, sich für das Thema Chancen- und Risikomanagement zu sensibilisieren und die erforderlichen Kenntnisse zu erwerben. Sie verstehen, wie Sie die Anpassungs- bzw. Widerstandsfähigkeit Ihrer Organisation nachhaltig und bedarfsgerecht verbessern können.

Mit den CASSANDRA Materialien können Sie ein wirksames Chancen- und Risikomanagement aufbauen und organisationsintern etablieren. Dabei berücksichtigen Sie wichtige Themenbereiche wie »Informationssicherheit« oder die »Sicherstellung Ihres Geschäftsbetriebes« im Falle einer akuten Krise oder sogar Katastrophe (»Business Continuity Plan«). CASSANDRA ermöglicht fundierte und alltagstaugliche Entscheidungen, die Ihre Organisation zukunftsfähig und resilient machen.

Mit CASSANDRA sind Sie sowohl national als auch international sicherer unterwegs. Das Tool unterstützt Sie, die Chancen und Risiken Ihres Europäisierungsprozesses systematisch zu erfassen. Sie analysieren unter anderem das gesamte Umfeld Ihrer Organisation und werden so in die Lage versetzt, die externen Rahmenbedingungen Ihrer internationalen Aktivitäten entweder zu nutzen (Chancen) oder sich dagegen zu wappnen (Risiken).

CASSANDRA baut auf den einschlägigen, weltweit gültigen ISO-Normen im Themenfeld Organisationsresilienz auf und »übersetzt« deren Inhalte für die praktische Anwendung insbesondere in kleinen und mittleren Organisationen und Unternehmen.

#### 12 »P3.express«

Die meisten der international anerkannten Projektmanagementmethoden sind eher wie Programmiersprachen angelegt – kraftvolle Tools für jahrelang trainierte Expert:innen, aber viel zu kompliziert für die durchschnittliche Nutzer:in.

P3.express dagegen ist ein minimalistisches und praktisches Projektmanagementsystem. Es ist einfach zu erlernen und unkompliziert in der Nutzung. Es zeichnet sich durch ein zyklisches System aus, um regelmäßige Aktivitäten, eingeteilt in sieben Projektphasen, einfach zu strukturieren. Darüber hinaus definiert P3.express die Rollen des Projekt- und Managementteams, um Zuständigkeiten klar festzulegen.

P3.express lässt sich gut in Ihrem Europäisierungsprozess anwenden, denn dieses Vorhaben kann man in der Regel in diverse miteinander verbundene Projekte herunterbrechen. Durch ein ordentliches Management Ihres Europäisierungsprojektes sparen Sie Zeit und Ressourcen und erhöhen Ihre Erfolgchancen. Selbstverständlich können Sie P3.express auch für von der EU geförderte internationale Projekte nutzen.

#### 13 »Logical Framework Approach«

Der Logical Framework Approach (LFA) ist eine Methode zur Planung, Steuerung, Kontrolle und Evaluierung von Projekten. Kernstück der Methode ist die Logical Framework Matrix oder kurz LogFrame-Matrix. Der LFA ermöglicht, Projektvorhaben mit einem geordneten Vorgehen zu analysieren und zu organisieren.

Der Logical Framework Approach hat sich zu einer Standardmethode im Bereich der internationalen Kooperation entwickelt, insbesondere in der Entwicklungszusammenarbeit. Eine Relevanz für Europäisierungsprojekte hat der LFA, und insbesondere die LogFrame-Matrix, weil die Förderanträge der EU im Kern den Grundlagen dieses Ansatzes folgen. Wer in der Lage ist, ein Förderprojekt entsprechend der LogFrame-Matrix zu entwickeln, hat bessere Förderchancen. Gleichzeitig ist es mit dieser Vorarbeit sehr viel leichter, einen EU-Förderantrag ordnungsgemäß auszufüllen.

#### 14 »Personalentwicklung«

Personalentwicklung, auch als Learning and Development (L&D) bekannt, ist ein strategischer Ansatz, um die Fähigkeiten, Kenntnisse, Effizienz und Leistung der Mitarbeiter:innen in einer Organisation zu verbessern. Personalentwicklung zielt darauf ab, individuelle Fähigkeiten zu stärken sowie das Engagement der Mitarbeiter:innen zu steigern und damit zur Erreichung der Organisationsziele beizutragen.

Für die Europäisierung spielt das Thema Personalentwicklung eine entscheidende Rolle. Ein Europäisierungsprozess erfordert in der Regel gezielte und effektive Maßnahmen, um sicherzustellen, dass relevante Akteure über das notwendige Wissen sowie die notwendigen Fertigkeiten und Kompetenzen verfügen, um auch in einem internationalen Umfeld erfolgreich zu arbeiten. Da ein Europäisierungsprozess in der Regel alle Arbeitsbereiche Ihrer Organisation betrifft, kommt es darauf an, eine systematische und umfassende Bestandsaufnahme zu machen und daraus konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen für Ihr Team abzuleiten.

#### 15 »Öffentlichkeitsarbeit«

Effektive Öffentlichkeitsarbeit ist in einer sich ständig wandelnden Welt, in der wir täglich unzähligen Botschaften ausgesetzt sind, von entscheidender Bedeutung. Sie sollten in der Lage sein, ihre Botschaften klar und überzeugend zu kommunizieren, um ihre Ziele, also auch eine erfolgreiche Europäisierung, erreichen zu können.

In diesem Tool finden Sie einen Überblick über grundlegende Praktiken der Öffentlichkeitsarbeit. Zudem stellen wir eine Vorgehensweise zur Entwicklung und Umsetzung einer Kommunikationsstrategie vor, die sich bei erfolgreichen Europäisierungsprozessen anderer Organisationen in der Vergangenheit bewährt hat.

## Das upgrade2europe Entwicklungsmodell auf einem Blick

### Analysieren – Auswerten – upgrade2europe



Quelle: eigene Darstellung



# Kapitel 4 upgrade2europe Tools

Nummer	Tool	Entwicklungsbereich 1			Seite	Entwicklungsbereich 2			Seite
		Prozessbereich »Mission, Vision und Organisationskultur«	Prozessbereich »Strategie und Bewertung der Ergebnisse«	Prozessbereich »Europäische und internationale Dimension«		Prozessbereich »Management-Kompetenz«	Prozessbereich »Internationale Aktivitäten und internationales Projektmanagement«	Prozessbereich »Leadership-Kompetenz«	
01	INCLUDE	✗			→ 44	✗			→ 44
02	DIGITAL TRANSFORMATION TOOL		✗		→ 66	✗			→ 66
03	GOLDEN CIRCLE	✗	✗	✗	→ 82	✗			→ 82
04	PESTLE	✗	✗	✗	→ 94	✗			→ 94
05	GAP-ANALYSE	✗	✗		→ 112	✗	✗		→ 112
06	SWOT	✗	✗	✗	→ 130	✗	✗		→ 130
07	BUSINESS MODEL CANVAS		✗		→ 146	✗			→ 146
08	DEMING CYCLE		✗		→ 162	✗	✗		→ 162
09	CHANGE MANAGEMENT	✗	✗	✗	→ 176	✗	✗	✗	→ 176
10	WISSENSMANAGEMENT		✗	✗	→ 198	✗	✗		→ 198
11	CASSANDRA		✗	✗	→ 216	✗	✗		→ 216
12	P3.EXPRESS				→ 236	✗	✗	✗	→ 236
13	LOGICAL FRAMEWORK APPROACH		✗	✗	→ 254	✗	✗		→ 254
14	PERSONALENTWICKLUNG	✗	✗	✗	→ 276	✗	✗		→ 276
15	ÖFFENTLICHKEITSARBEIT	✗	✗	✗	→ 296	✗			→ 296



# 01 INCLUDE

»Probleme kann man niemals mit derselben  
Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.«

Albert Einstein



## Im Überblick

INCLUDE unterstützt bei der Einführung eines neuen Führungs-, Arbeits- und Organisationsansatzes, dessen Kern aus mehr Selbstverantwortung, dezentraler Entscheidungsfindung, Partizipation und agilen Arbeitsprozessen besteht. INCLUDE steht als Akronym für »Inklusive Führung im digitalen Zeitalter«. Inklusive Führung im digitalen Zeitalter bedeutet sowohl die Arbeit mit und an Menschen als auch die Arbeit mit und an Organisationen.

Inklusive Führungskräfte verinnerlichen eine Haltung, die Vielfalt schätzt, zur Beteiligung aller einlädt und diese begrüßt. Es geht um die Einbeziehung möglichst vieler in die Entscheidungsprozesse in einer Organisation und um die gemeinsame Gestaltung der Realität. Das Ziel inklusiver Führung ist, zu gestalten, zu verändern und innovativ zu sein und gleichzeitig die Bedürfnisse aller Beteiligten zu berücksichtigen.

Der INCLUDE Ansatz ist nicht ein einziges Werkzeug, sondern ein »Tool of Tools«, das den Herausforderungen unserer Zeit gerecht wird. Sie können sich persönlich und Ihre Organisation in zehn aufeinanderfolgenden Schritten sukzessive weiterentwickeln. INCLUDE fokussiert sich dabei auf fünf Entwicklungsbereiche:

- Leader – Selbstreflektion und Selbsterkenntnis
- Menschen – Entwicklung und Beziehungen
- Struktur – Ich, mein Team und meine Organisation
- Prozess – Eine gemeinsame Vision leben und Veränderungen bewirken
- Technologie – Umgang mit den digitalen Entwicklungen, die die Welt verändern

Wer den INCLUDE Ansatz anwendet, möchte etwas verändern. Leadership im Sinne von INCLUDE zielt darauf ab, das Neue zu wollen und es gemeinsam zu ermöglichen. Deshalb eignet sich INCLUDE sehr gut, um einen Europäisierungsprozess in einer Organisation in Gang zu setzen bzw. zu implementieren.

## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie bzw. die Führungskräfte in Ihrer Organisation arbeiten wirksamer.
- Sie beziehen möglichst viele Personen in einen Organisationsentwicklungsprozess ein. Das fördert ein hohes Maß an Engagement bei allen Beteiligten.
- Mit diesem Tool fördern Sie Selbstorganisation, die Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen sowie die Autonomie aller Beteiligten.
- Sie können mit dem INCLUDE Ansatz komplexe Entwicklungsprozesse in Ihrer Organisation, wie zum Beispiel einen Europäisierungsprozess oder einen digitalen Transformationsprozess, strukturieren, moderieren und begleiten.
- Sie sind weniger abhängig von externer Beratung.
- Alle Beteiligten in Ihrer Organisation fokussieren sich auf das, was getan werden muss.
- Sie bestimmen die Geschwindigkeit Ihres Europäisierungsprozesses selbst. Schneller Wandel ist möglich, wenn Sie das wünschen.



## Aus der Praxis

Dagmar, Peter und Elke bilden zusammen das Leitungsteam eines größeren regionalen Krankenhauses in einer Kleinstadt mit ca. 12.000 Einwohnern in Österreich. Dagmar ist für die ärztliche Versorgung zuständig, Peter insbesondere für die Pflegekräfte und Elke ist die Direktorin der Verwaltung und trägt damit u. a. die Verantwortung für Personal und Finanzen. In einigen Bereichen überschneiden sich die Kompetenzen, also sind alle drei darauf angewiesen, gut miteinander zu kooperieren. Die Zusammenarbeit ist nicht ohne Konflikte, aber Dagmar, Peter und Elke kennen sich schon mehrere Jahre und haben es bisher immer geschafft, gemeinsam Lösungen zu finden.

Das insgesamt kooperative Klima im Führungsteam war insbesondere während der Covid-Pandemie sehr wichtig. Nicht nur durch diese besondere Zeit haben die Herausforderungen und Probleme, denen sich das Leitungsteam gegenübersteht, in den vergangenen Jahren immer weiter zugenommen. Es fehlen Fachkräfte in der Pflege, auch gute Ärzte sind immer schwerer zu bekommen und die Arbeitsbedingungen für alle im Krankenhaus sind pandemiebedingt nicht besser geworden. Gleichzeitig soll der Krankenhausbetrieb weiter digitalisiert werden und die ständig steigenden Anforderungen an die Dokumentation ihrer Arbeit führen dazu, dass viele Beschäftigte über immer mehr Bürokratie klagen.

Dagmar, Peter und Elke wissen, dass sie so, wie sie in den vergangenen Jahren gearbeitet haben, nicht weitermachen sollten. Für das reaktive Vorgehen insbesondere im Verlauf der Pandemie gab es natürlich gute Gründe. Teilweise konnten sie damals tatsächlich nur von heute auf morgen planen. Aber viele wichtige Themen blieben in dieser Zeit auf der Strecke und das Betriebsklima ist nach der pandemiebedingten Sonderbelastung nicht wesentlich besser geworden.

Alle drei wissen, dass sie mit diesen Herausforderungen nicht allein sind. Im gesamten Gesundheitswesen sieht es ähnlich aus. Darum haben sie auch ihre Fühler in verschiedene Richtungen ausgestreckt und recherchiert, wie andere Organisationen damit umgehen. Durch private Kontakte zu einer ambulanten Pflegeeinrichtung in Bayern (Deutschland) ist Elke auf den INCLUDE Ansatz aufmerksam gemacht worden. Dort setzen sie diesen Ansatz sowohl für die Führungskräfte- als auch für die Organisationsentwicklung ein.

Ein Aspekt von INCLUDE ist Elke besonders positiv in Erinnerung geblieben und darum hat sie sich zuerst damit genauer beschäftigt. Bei INCLUDE gibt es das Tool »Open Space für Führungskräfte«, das eine neuartige Form für Meetings im Führungskreis einer Organisation vorschlägt. Ihre Bekannte aus Deutschland, die selbst die Verantwortung für mehrere ambulante Pflegedienste trägt, hatte berichtet, dass die Klausursitzung, die sie auf der Basis dieser Tools vor ein paar Monaten durchgeführt haben, sehr viel an positiven Veränderungen nach sich gezogen hat.

Peter und Dagmar haben sich die Ideen von Elke für ein etwas anderes Führungsteam-Meeting zuerst eher skeptisch angehört. Nachdem sie sich zusammen mit dem Tool »Open Space für Führungskräfte« und dem INCLUDE Ansatz befasst haben, wollten jedoch alle drei der Sache eine Chance geben. Soweit sie INCLUDE verstanden hatten,



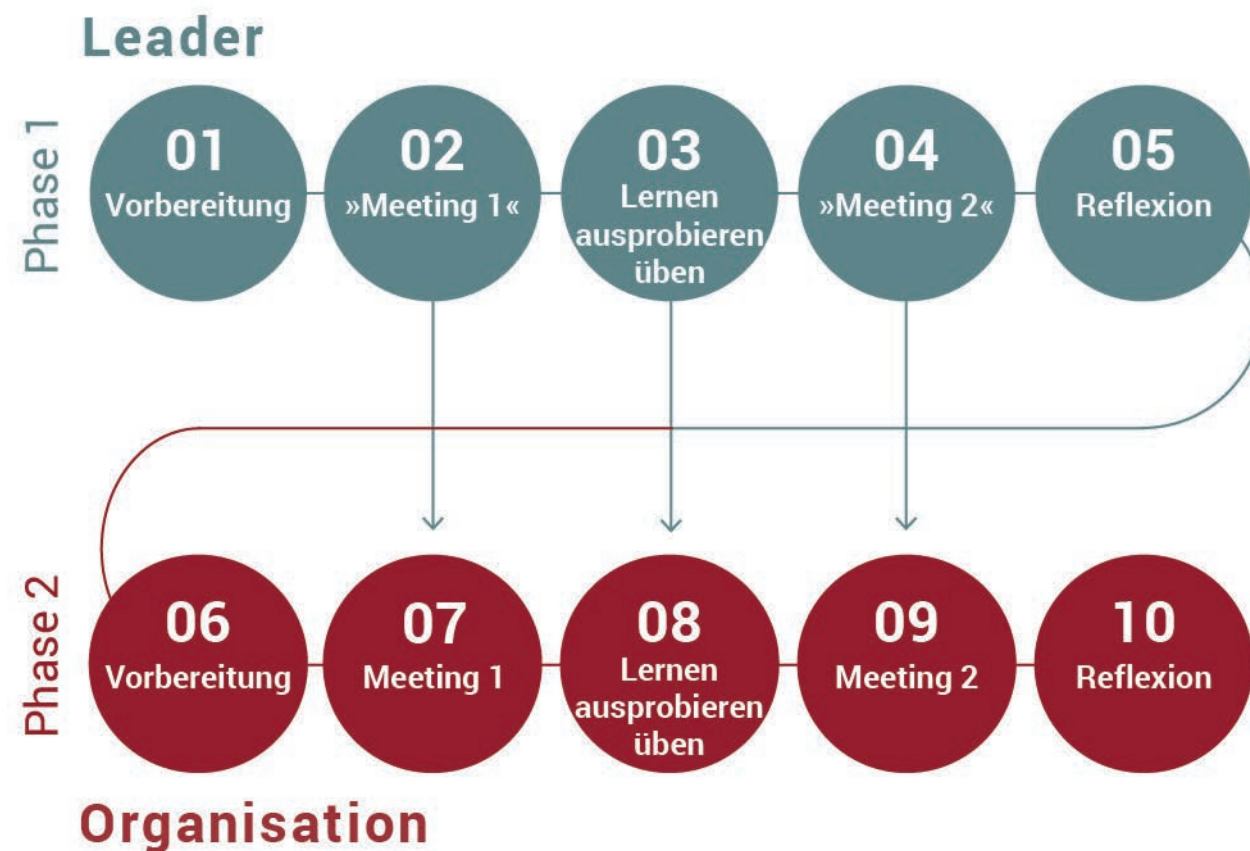
konnte dabei nichts schief gehen und wenn die Methode nicht das gewünschte Ergebnis bringen sollte, dann konnten sie ja leicht zu ihrem bisherigen Sitzungsformat zurückkehren.

Dagmar, Peter und Elke legten zusammen einen Termin fest, an dem sie sich zu einer 1,5-tägigen Klausur treffen wollten. Sie einigten sich auf ein gemeinsames Thema für diese Sitzung, das ihnen allen drei aktuell besonders unter den Nägeln brennt: »In Zukunft resilienter! Wie schaffen wir eine gute Versorgung unserer Patientinnen und Patienten und gute Arbeitsplätze für uns und unsere Mitarbeiter:innen?«

Vor kurzem hat Elke ihre Bekannte aus Bayern wieder getroffen und nun ihrerseits von den Erfahrungen mit dem Tool »Open Space für Führungskräfte« berichtet. Alle drei Mitglieder des Leitungsteams haben für sich persönlich herausgefunden, in welchen Bereichen sie ihre Führungskompetenzen weiter entwickeln möchten. Zusammen konnten sie sich auf die fünf wichtigsten Prioritäten einigen, die sie im kommenden Jahr zusammen mit ihren Teams im Krankenhaus angehen möchten. Die Klausurtagung war auch für Dagmar, Peter und Elke der Anstoß, einen INCLUDE Prozess in ihrem Krankenhaus Schritt-für-Schritt anzustoßen.



# Zehn INCLUDE Schritte für die Entwicklung von Führungskräften und Organisationen



Quelle: INCLUDE. Inklusive Führung im digitalen Zeitalter. Handbuch für Leader und alle, dies es werden wollen (S. 55); siehe weitere Informationen unter Ressourcen.

## Anleitung

Der INCLUDE Ansatz hat viele »Mütter« und »Väter«. Hier nennen wir nur die wichtigsten und verzichten ebenfalls auf die Würdigung der »Großelterngeneration« und die Darstellung der weiteren »Ahnentafel« (einen ausführlichen Text zu den theoretischen und methodischen Grundlagen von INCLUDE finden Sie unter Ressourcen).

Eine wichtige methodische Grundlage für INCLUDE bieten die Arbeiten von Silke Hermann und Niels Pfläging sowie von Daniel Mezick und seinen Mitstreiter:innen. Diese Autor:innen schaffen es, den Open Space Ansatz von Harrison Owen in einen Organisationsentwicklungsprozess so zu integrieren, dass Open Space als selbstorganisiertes Veranstaltungsformat voll zur Geltung kommt und parallel ein agiles Vorgehen zur Organisationsentwicklung ermöglicht wird.

INCLUDE nutzt zudem zentrale Konzepte aus der »Soziokratie«. Der Begriff »Soziokratie« setzt sich aus dem lateinischen Wort »socius« (Gefährte) und dem griechischen Wort »kratein« (regieren) zusammen. Soziokratie als Organisationsmodell ist nicht so neu, wie die meisten, die das erste Mal davon hören, denken. Das Konzept geht auf den niederländischen Unternehmer Gerard Endenburg zurück, der sich Ende der 1960er Jahre auf die Suche nach einem moderneren Organisationskonzept gemacht hat. Fündig wurde er bei dem niederländischen Sozialreformer Kees Boeke. Endenburg verband seine Erfahrungen aus dem Bereich der Kybernetik mit den Ansätzen von Boeke und setzte sein erstes Soziokratie-Konzept in dem Elektrotechnik-Unternehmen ein, das er von seinen Eltern übernommen hatte. Die soziokratische Methode wird heute weltweit erfolgreich eingesetzt.

Für die Entwicklung des inklusiven Leadershipansatzes bei INCLUDE waren die Ergebnisse des EU-Projektes »Inclusive Leadership«, das von den drei Organisationen School for Leaders Foundation, Alp und EU-Fundraising Association von 2016 bis 2018 umgesetzt wurde, grundlegend. Ausgangspunkt und Grundlage dieses Konzeptes ist die These, dass alle Personen in Organisationen Führungskräfte sein können. »Inclusive Leadership« dehnt den Führungsbegriff aus und fördert bzw. fordert den Beitrag aller in einer Organisation. Damit verschwindet auch die klassische Dichotomie von Leadern und Followern. Ein Wechsel der Rollen ist möglich und sinnvoll.

Die theoretischen Grundlagen für INCLUDE wurden insbesondere von Heike Kraack-Tichy, Michael Kraack und Zofia Jakubczyńska entwickelt. INCLUDE wurde in Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen aus fünf europäischen Staaten in der Praxis getestet.

Sie können INCLUDE als Tool für die Entwicklung von Führungskräften bzw. Ihrer Organisation nutzen. Es ist zudem möglich, einen INCLUDE Entwicklungsprozess je nach Präferenz um weitere Aspekte zu ergänzen, also zum Beispiel um die Europäisierung Ihrer Organisation. Sie entscheiden selbst, welcher Mix aus INCLUDE und Europäisierung für Sie optimal ist.

## Die fünf Entwicklungsbereiche für inklusives Führen im digitalen Zeitalter

INCLUDE unterscheidet fünf Entwicklungsbereiche, in denen sich Führungskräfte und deren Organisationen weiterentwickeln können, um auch im digitalen Zeitalter wirksam zu sein. Diese fünf Entwicklungsbereiche sind:

- Leader – Selbstreflektion und Selbsterkenntnis
- Menschen – Entwicklung und Beziehungen
- Struktur – Ich, mein Team und meine Organisation
- Prozess – Eine gemeinsame Vision leben und Veränderungen bewirken
- Technologie – Umgang mit den digitalen Entwicklungen, die die Welt verändern

Die fünf INCLUDE Entwicklungsbereiche wirken zusammen und ergänzen sich. Beispielsweise wird mehr Selbstorganisation (Entwicklungsbereich Prozess) erst dann möglich, wenn mehr Vertrauen zueinander aufgebaut wird (Entwicklungsbereich Menschen) und die formale Machtausübung (Entwicklungsbereich Struktur) begrenzt wird. Darüber hinaus benötigen INCLUDE Leader ausgeprägte Chancen- bzw. Risikokompetenz zur Beurteilung technischer Neuerungen für die eigene Organisation (Entwicklungsbereich Technologie) sowie eine gesunde Selbstwahrnehmung insbesondere bezüglich der eigenen

Fähigkeiten und Grenzen (Entwicklungsbereich Leader). Darum ist es wichtig, den INCLUDE Prozess sowohl als Einzelperson als auch als Organisation zu durchlaufen. INCLUDE Leader zeichnen sich dadurch aus, dass sie alle fünf Entwicklungsbereiche ernst nehmen und sich in allen Bereichen weiterentwickeln.

### Entwicklungsbereich 1: Leader – Selbstreflektion und Selbsterkenntnis

Leadership im Hinblick auf die Weiterentwicklung der eigenen Person bedeutet, dass Sie Ihre eigenen Verhaltensweisen und Rollen in der Organisation kritisch reflektieren. Jede Transformation fängt bei Ihnen persönlich an.

In diesem Entwicklungsbereich geht es darum, den Mut zur Selbsterforschung und zur Auseinandersetzung mit den eigenen Denk- und Verhaltensmustern aufzubringen. Sich selbst besser zu kennen ist eine Voraussetzung, um sich als Führungspersönlichkeit weiterzuentwickeln.

### Entwicklungsbereich 2: Menschen – Entwicklung von Beziehungen

Leadership im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeiter:innen und Kolleg:innen in Ihrer Organisation bedeutet, sich Zeit zu nehmen für die Beziehungen zu den Menschen, die mit Ihnen arbeiten.

Beziehungen müssen aufgebaut und gepflegt werden. INCLUDE Leader nehmen diese Herausforderung an und sind sich bewusst, dass sie einen relevanten Teil ihrer Arbeitszeit für die Kommunikation mit einzelnen oder in Teams verwenden. Grundlage dieser Beziehungsarbeit ist die Bereitschaft, den Beitrag jeder einzelnen Person wertzuschätzen. Es geht darum, die Vielfalt in einer Organisation möglichst zu fördern und Unterschiede zum Beispiel der Persönlichkeit, der Herkunft und der Erfahrung als Innovationspotenziale zu erkennen. Inklusiv Leader agieren mit dem Mindset, andere Herangehensweisen zu akzeptieren und Verantwortung bewusst abzugeben.

### Entwicklungsbereich 3: Struktur – Ich, mein Team und meine Organisation

Leadership im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Struktur einer Organisation, zum Beispiel in Richtung Europäisierung, bedeutet bei Bedarf Veränderungen zu initiieren oder das existierende Gefüge vielleicht sogar grundsätzlich in Frage zu stellen. Das betrifft die eigene Rolle, zum Beispiel im Hinblick auf ein Team oder eine Abteilung. Und es bedeutet auch, ein kritisches Auge auf die Strukturen der gesamten Organisation zu werfen.

Die meisten Menschen denken bei der Struktur einer Organisation ausschließlich an die existierenden Hierarchien bzw. die Beziehungen zwischen verschiedenen Abteilungen. Vor unserem geistigen Auge entsteht fast automatisch das Bild eines klassischen Organigramms. Das ist verständlich, aber nicht ausreichend, wenn Sie als Führungskraft im digitalen Zeitalter strukturell etwas bewegen möchten.



### Entwicklungsbereich 4: Prozess – eine gemeinsame Vision leben und Veränderungen bewirken

Leadership im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Prozesse Ihrer Organisation bedeutet, Arbeits- und Entscheidungsprozesse so weiterzuentwickeln, dass alle Mitglieder einer Organisation eine gemeinsame Vision erreichen wollen und notwendige Veränderungen in diese Richtung unterstützen bzw. bestenfalls selbst initiieren.

Eine gemeinsame Vision mit Leben füllen heißt, offen zu sein und zu echter Beteiligung zum Beispiel in einem Europäisierungsprozess einzuladen. Das bedeutet, dass Sie von der Entwicklung einer gemeinsamen Zukunftsvision für Ihre Organisation bis zur Umsetzung dieser Vision auf die Beteiligung aller setzen und alle motivieren, einen individuellen Beitrag zu leisten. »Mit-Visionäre« können auf allen Hierarchiestufen inspiriert und zu aktiven Mitgestalter:innen werden.

Veränderungen bewirken und das Neue wagen sind zentrale Bestandteile von Leadership. Inklusiv werden Veränderungsprozesse, wenn sowohl organisationsintern als auch extern möglichst viele Akteure involviert werden, also zum Beispiel auch bewusst über die Grenzen der Organisation hinausgegangen wird. Gemeinsam Veränderungen zu bewirken, fördert das Zugehörigkeitsgefühl aller Beteiligten.

### Entwicklungsbereich 5: Technologie – Umgang mit den digitalen Entwicklungen, die die Welt verändern

Inklusive Führung zu Beginn des 21. Jahrhunderts kann nur funktionieren, wenn Sie sich als Führungskraft mit den neuen Technologien, die unsere Gesellschaft und Arbeitswelt nachhaltig verändern, beschäftigen. Das »digitale Zeitalter« ist eine der wichtigsten Rahmenbedingungen heutiger und zukünftiger Führung. Neue Technologien bieten Ihnen



zudem interessante Chancen in Ihrem Europäisierungsprozess (siehe dazu im Detail das »Digital Transformation Tool« in diesem Kapitel). Darum sollten sich Führungskräfte zum Ziel setzen, die Auseinandersetzung mit und die Nutzung von neuen technologischen Entwicklungen in die DNA ihrer Organisation zu verankern.

Diese fünf Entwicklungsbereiche stellen jeder für sich eine Herausforderung für jede inklusive Führungskraft und für alle, die es werden wollen, dar. INCLUDE Leader sollten sich bemühen, in allen fünf Bereichen zu wachsen. Um Ihnen diesen Prozess zu erleichtern, stellen wir Ihnen eine Schritt-für-Schritt-Anleitung vor, die Ihnen praxisnah erklärt, wie Sie Ihren eigenen Entwicklungsprozess und den Ihrer Organisation so gestalten können, dass eine sukzessive, aber auch zügige Weiterentwicklung – neben Ihrer operativen Arbeit – möglich wird.

## Zehn Schritte für Ihre Entwicklung und die Entwicklung Ihrer Organisation

Am besten geeignet ist die Vorgehensweise, INCLUDE unmittelbar on the job anzuwenden. Das INCLUDE Prozessmodell zielt darauf ab, die Umsetzung möglichst anhand von konkreten praktischen Herausforderungen in Ihrer Organisation auszuprobieren, also zum Beispiel anhand Ihres Europäisierungsprozesses. So führt das Lernen, Testen und Üben bei der Anwendung von INCLUDE direkt zu Ergebnissen, die Ihre Organisation zukunftsfähiger machen.

»Schritt-für Schritt« ist beim INCLUDE Ansatz wörtlich zu nehmen. Es gibt kein Patentrezept bzw. kein einheitliches Drehbuch für Veränderung, das eine Organisation einfach durchläuft. Jede Organisation muss ihr spezifisches und einmaliges Drehbuch selbst »schreiben«. Das INCLUDE Prozessmodell liefert eine Schritt-für-Schritt Anleitung für diejenigen, die sich auf diesen Weg machen. INCLUDE bietet einen strukturierten, schrittweisen Prozess, bei dem Sie durch Versuch und Irrtum bzw. durch Üben und Ausprobieren herausfinden, was in Ihrer Organisation funktioniert. Was nicht funktioniert, werden Sie ebenso herausfinden und es schnell wieder verwerfen.

### Zwei Phasen: Erst die Führungskräfte, dann die Organisation

Der schrittweise Ansatz von INCLUDE besteht aus zwei Hauptphasen, die ihrerseits in jeweils fünf aufeinanderfolgende Schritte eingeteilt sind. In der ersten Phase geht es um die Führungskräfte einer Organisation. Diese Selbstreflektionsphase kann überwiegend ohne die Beteiligung von Dritten durchgeführt werden. Zukünftige inklusive Führungskräfte beginnen bei sich selbst. Sie sind dann besser in der Lage, Ihre Organisation durch einen INCLUDE Veränderungsprozess zu begleiten.

In der zweiten Phase wird die gesamte Organisation einbezogen. Das Ziel muss sein, möglichst viele Beschäftigte und Stakeholder für einen gemeinsamen Organisationsentwicklungsprozess zu gewinnen und mit diesen zusammen neue Formen der Zusammenarbeit, Entscheidungsfindung, Verantwortung etc. zu erlernen, auszuprobieren, in der alltäglichen Praxis zu üben und ggf. als neue Vorgehensweise in der Organisation zu etablieren.

In beiden Phasen sollten Sie mit den Tools oder Methoden beginnen, die möglichst wenig Widerstand hervorrufen. Es gibt fast immer Vorschläge oder Ideen, die nicht sofort zu Stirnrunzeln und Zweifeln bei den Adressaten führen. Für einige Ideen findet man sogar schnell Unterstützer:innen, zum Beispiel wenn vorgeschlagen wird, dass alle regelmäßigen Termine und Besprechungen in Frage gestellt werden sollten. Man muss nicht gleich das Abschaffen aller Meetings fordern. Es reicht aus, dass ihre Dauer, die Häufigkeit, die Ziele und Inhalte sowie die Art der Kommunikation überprüft werden.

Ein Hinweis zum notwendigen Zeitumfang: Die ersten fünf Schritte der Selbstreflektion (1. Phase) können Sie in ca. drei Monaten durchführen. So viel Zeit sollten sich Führungskräfte nehmen, um sich zum einen selbst besser kennenzulernen und zum anderen gut vorbereitet in die zweite Phase zu starten. Für die zweite Phase, die erneut in fünf aufeinanderfolgende Schritte eingeteilt ist, sollten Sie ca. sechs Monate einplanen. Nach den insgesamt zehn INCLUDE Schritten erfolgt eine Bestandsaufnahme und die Bewertung der erzielten Fortschritte.

Veränderungen in komplexen Systemen wie Organisationen dauern in der Regel länger als die insgesamt ca. neun Monate, die für einen vollständigen INCLUDE Durchgang veranschlagt werden. Der INCLUDE Ansatz ist darum so konzipiert, dass er zu einem permanenten Begleiter bei der Weiterentwicklung Ihrer Organisation werden kann. Sie können jedoch davon ausgehen, dass bereits im ersten Durchlauf beachtliche Ergebnisse erreicht werden, die Sie ggf. so schnell nicht erwartet hätten.

Eine detailliertere Einführung in die schrittweise Vorgehensweise von INCLUDE finden Sie in Kapitel 4 des kostenfrei verfügbaren Handbuchs »INCLUDE. Inklusive Führung im digitalen Zeitalter. Handbuch für Leader und alle, die es werden wollen«. Download hier: [https://irp.cdn-website.com/7acf8288/files/uploaded/INCLUDE\\_IO3\\_Handbuch\\_DE.pdf](https://irp.cdn-website.com/7acf8288/files/uploaded/INCLUDE_IO3_Handbuch_DE.pdf).

#### 1. Schritt: Vorbereitung (Führungskräftephase)

Sie werden in diesem Schritt Ihre persönliche Situation und die Situation Ihrer Organisation analysieren. Sie können sich jetzt zum Beispiel einen ersten Überblick über die weiteren Lernressourcen und Informationen verschaffen, die Ihnen für Ihren Europäisierungsprozess zur Verfügung stehen. Für diesen Schritt sollten Sie sich ca. 30 Tage Zeit nehmen.

Neben der ersten Einarbeitung in das Thema gibt es in diesem Schritt eine konkrete Aufgabe zu erledigen. Das ist eine Einladung, die Sie an sich selbst adressieren. In dieser »Einladung an sich selbst« notieren Sie möglichst präzise, warum Sie einen INCLUDE Entwicklungsprozess beginnen möchten und welche Chancen bzw. Herausforderungen Sie bezüglich Ihres Europäisierungsprozesses identifizieren konnten. Ferner verpflichten Sie sich, ausreichend Zeit für diese Aufgaben zu reservieren und sich eine möglichst ungestörte und angenehme Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Diese Einladung ist ernst gemeint und sollte schriftlich erfolgen. Sie legen ein erstes konkretes Datum fest, an dem Sie sich abseits von Ihren normalen Verpflichtungen intensiv mit dem bevorstehenden Entwicklungsprozess beschäftigen. Zu dieser Klausur wird nur eine Person eingeladen: Sie. In der »Einladung an sich selbst« legen Sie auch das Datum fest, an dem diese Klausur stattfinden kann.





### 2. Schritt: Erstes »Meeting mit mir selbst« (Führungskräftephase)

Raus aus dem Alltag. Sie gönnen sich eine intensive Auszeit von Ihren operativen Verpflichtungen und haben die Chance, sich in aller Ruhe mit den Themen zu beschäftigen, die Ihnen wirklich unter den Nägeln brennen. Sie nehmen sich am besten mindestens zwei Tage Zeit und suchen einen Ort auf, an dem Sie so weit wie möglich ungestört den-

ken und arbeiten können. Ihre persönliche Klausur bietet die Möglichkeit, sich intensiv mit Ihren Ideen, Erfahrungen, Sichtweisen etc. im Hinblick auf Ihre Rolle als Führungskraft in Ihrer Organisation zu befassen, sowie mit Ihren Vorhaben in Bezug auf die internationale Arbeit in Europa. Wichtig: Mobiltelefon ausstellen und alle Störungen vermeiden. Für den Fall, dass es in Ihrer Organisation »brennt« und Sie doch gebraucht werden, sollte eine Vertrauensperson wissen, wie Sie zu erreichen sind.

Ihr »Meeting« adaptiert die Vorteile der Open Space Technologie und schafft für Sie damit einen 100%igen Freiraum, sich als Führungskraft nur mit den Themen und Aspekten zu befassen, die zu diesem Zeitpunkt die Wichtigsten und Interessantesten sind. Wichtig ist, dass Sie ein konkretes Ergebnis erzielen. Das Ziel ist, dass Sie für sich einen detaillierten Handlungsplan mit verschiedenen Prioritäten, die Sie im nächsten Schritt im Detail bearbeiten werden, entwickeln. Worauf Sie bei Ihrem »Meeting mit sich selbst« achten sollten und wie das Programm für die ca. zwei Tage aussieht, wird Ihnen ausführlich im Tool »Open Space für Führungskräfte« im INCLUDE Praxishandbuch erklärt. Wenn Ihre Organisation von mehreren Personen geleitet wird, dann können Sie Ihre Führungsklausur auch mit dem gesamten Leitungsteam durchführen (siehe dazu auch oben das Beispiel aus der Praxis).

### 3. Schritt: Lernen, ausprobieren und üben (Führungskräftephase)

Jetzt wissen Sie, in welchen Bereichen Ihre Prioritäten in der kommenden Zeit liegen. Der dritte Schritt, für den Sie ca. 45 Tage einplanen sollten, gibt Ihnen die Gelegenheit, neue Methoden oder Tools auszuprobieren oder sich neues Wissen anzueignen. Sie steigen jetzt ganz praktisch in die INCLUDE Thematik bzw. in Ihr Europäisierungsprojekt ein. In diesem Schritt können Sie weitestgehend ohne die Beteiligung Dritter arbeiten, zum Beispiel indem Sie die im INCLUDE Handbuch speziell für den Entwicklungsbereich »Leader« vorgeschlagenen Tools kennenlernen und damit experimentieren. Oder Sie fokussieren sich mehr auf Ihre Zukunft in Europa und nutzen zum Beispiel das Tool »Golden Circle« aus diesem Kapitel, um sich intensiv mit der Frage zu beschäftigen, warum Ihre Organisation grenzüberschreitend arbeiten sollte.

Seien Sie offen für neue Herangehensweisen. Überraschungen sind möglich und können zu neuen spannenden Erkenntnissen führen. Wir schlagen vor, dass Sie sich mit mehreren Tools sowohl aus dem INCLUDE Handbuch als auch aus diesem Kapitel beschäftigen. Suchen Sie sich die Tools aus, die Sie am ehesten bei der Lösung Ihrer Herausforderungen, die Sie beim »Meeting mit sich selbst« identifiziert haben, unterstützen können.

Ein Hinweis zum Zeitbedarf: Natürlich werden Sie in diesen ca. 45 Tagen nicht permanent an den INCLUDE Themen bzw. Ihrem Europäisierungsprojekt arbeiten. Das Tagesgeschäft muss weiterlaufen. Es ist aber wichtig, dass Sie sich kontinuierlich im Verlauf der ca. 45 Tage ausreichend störungsfreie Zeitfenster einräumen, um etwas über sich selbst zu lernen, neues auszuprobieren und zu üben. Sie reservieren gleich zu Beginn mindestens zwei mehrstündige Termine pro Woche in Ihrem Kalender. Und für den Fall, dass etwas Dringendes dazwischenkommt, sollte ein dritter Ausweichtermin notiert werden.

### 4. Schritt: Zweites »Meeting mit mir selbst« (Führungskräftephase)

Den Abschluss der längeren Lern- und Übungsphase bildet ein zweites Klausurtreffen, das Sie wieder allein oder gemeinsam als Leitungsteam durchführen. Es findet nach denselben Grundprinzipien wie das erste »Meeting mit mir selbst« statt. Planen und terminieren Sie den Termin rechtzeitig, so dass Sie sich wieder in aller Ruhe für ein bis zwei Tage aus dem Tagesgeschäft zurückziehen können. Das Ziel dieser erneuten persönlichen Klausur ist es, dass Sie die Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Lern- und Übungsphase möglichst intensiv reflektieren.

Ihre zweite Klausur hat einen anderen Fokus als die erste. Jetzt stehen Entscheidungen an. Erstens können Sie für sich selbst entscheiden, welche der Tools und Vorgehensweisen, mit denen Sie experimentiert haben, Sie permanent in Ihrem Arbeitsalltag unterstützen sollen.

Die wichtigste Frage, die Sie in dieser Klausur beantworten müssen, ist, ob Sie bereit sind für die zweite INCLUDE Phase, d. h. Sie entscheiden, ob die Transformation Ihrer Organisation jetzt beginnen kann. Damit verlassen Sie den weitestgehend privaten Raum der Selbsterkenntnis. Sie nehmen Ihr Team mit ins Boot und beginnen eine gemeinsame Reise, die Ihre Organisation als Ganzes verändern wird. Das hört sich herausfordernder an als es ist. Denn auch dieser Entwicklungsprozess lässt sich in einzelne Schritte zerlegen und damit gut parallel zum Alltagsgeschäft vorantreiben. Wenn Sie bereit für diese Transformationsphase sind, können Sie jetzt erste Termine planen.

### 5. Schritt: Reflektion (Führungskräftephase)

»Einmal drüber schlafen«, bevor man wichtige Entscheidungen umsetzt, ist bereits im normalen Arbeitsalltag ein guter Ansatz. Aus diesem Grund beinhaltet INCLUDE den Reflektionsschritt. Im Verlauf dieser abschließenden ca. 15 Tage können Sie die bis hierher gemachten Erfahrungen nachwirken lassen.

Darüber hinaus können Sie die getroffene Entscheidung zum Start der Organisationsentwicklungs-Phase noch einmal in Ruhe überdenken. Wenn die richtige Zeit für die nächste Phase gekommen ist, dann ist jetzt noch eine Sache zu tun. Sie müssen den Übergang in die Transformationsphase Ihrer Organisation einleiten. Diese Phase läuft analog zur Selbstreflektionsphase ebenfalls in fünf Schritten ab. Die einzelnen Schritte werden Ihnen bekannt vorkommen.

Sie sollten hierfür insgesamt ca. 180 Tage planen. Lassen Sie sich nicht von dem auf den ersten Blick langen Zeitraum abschrecken. Wenn Sie Ihre Organisation weiterentwickeln wollen, dann kann das niemals von heute auf morgen geschehen. Der Veränderungsprozess muss erstens parallel zum normalen Tagesgeschäft machbar sein, d. h. der zeitliche Aufwand pro Arbeitswoche muss sich in Grenzen halten. Zweitens brauchen Sie und Ihr Team bzw. Ihre Organisation ausreichend Zeit zum Experimentieren. Wichtig ist, dass schon im Verlauf der ca. 180 Tage sehr viele positive Veränderungen möglich sind. Sie müssen nicht ein halbes Jahr auf erste Erfolge bzw. Fortschritte warten.

### 6. Schritt: Vorbereitung (Organisationsphase)

Der 6. Schritt dient dazu, bei allen Beteiligten die Bereitschaft zu fördern, das bestehende Organisationsmodell zu verändern. Damit werden die Grundlagen für eine erfolgreiche Weiterentwicklung der gesamten Organisation in Richtung Europa geschaffen. Sie beginnen zusammen mit Ihrem Team, die aktuelle Situation in Ihrer Organisation zu analysieren. Starten Sie mit einem intensiven Diskussionsprozess in Ihrer Organisation, und stellen Sie dafür zum Beispiel neue Lernressourcen und Informationen, wie sie in diesem Handbuch zur Verfügung stehen, bereit. Eine gute Basis für anstehende Veränderungen entsteht, wenn sich möglichst viele Beteiligte mit neuen Ideen oder Methoden beschäftigen.

Für Sie als formal verantwortliche Führungskraft gibt es eine weitere konkrete Aktivität, die Sie in diesem Schritt umsetzen müssen. Diese Tätigkeit ist nach der vorangegangenen Führungskräftephase (Schritte 1-5) jedoch keine Herausforderung für Sie. Es geht um die Einladung zum ersten organisationsweiten INCLUDE Meeting. Im Kern besteht diese Einladung aus den Inhalten, die Sie bereits im ersten Schritt, als Sie die »Einladung an sich selbst« formulierten, berücksichtigt haben. Sie erklären, warum Ihre Organisation sich insbesondere im Hinblick auf die internationale Arbeit in Europa weiterentwickeln sollte. Ferner verpflichten Sie sich, auf der Basis der Ergebnisse dieses ersten INCLUDE Meetings unverzüglich zusammen mit allen Teilnehmenden zu handeln.

In der schriftlichen Einladung sollten die folgenden Aspekte berücksichtigt werden:

- Sie vermitteln, warum das Thema des Meetings für Ihre Organisation wichtig ist und warum Sie einen Entwicklungsprozess einleiten möchten.
- Die Einladung zeigt die Dringlichkeit Ihres Anliegens, zum Beispiel indem Sie Formulierungen wählen wie »Im Bereich XYZ läuft es regional nicht mehr so gut wie früher. Gleichzeitig gibt es Interesse an den Dienstleistungen dieses Bereiches in Italien und Österreich. Darum sollten wir ...«.
- Sie stellen die notwendigen Informationen zur Open Space Methode (siehe dazu das

Tool »Open Space für Organisationen« im INCLUDE Handbuch) und zum INCLUDE Entwicklungsprozess zur Verfügung.

- Sie informieren über Ort und Zeitraum der Veranstaltung.
- Sie geben allen Eingeladenen ausreichend Zeit, um zu entscheiden, ob sie dabei sein möchten. Von allen Teilnehmenden wird eine schriftliche Teilnahmebestätigung gefordert.
- Sie sagen eindeutig, dass die Teilnahme zu 100 Prozent freiwillig ist. Wer nicht dabei sein möchte, kann stattdessen seinen normalen Aufgaben nachgehen.
- Die Einladung wird von Ihnen persönlich unterschrieben und versendet.
- Nach Versand der Einladung nutzen Sie alle zur Verfügung stehenden Kanäle, um auf das erste INCLUDE Meeting aufmerksam zu machen. Machen Sie das Meeting zum organisationsinternen Diskussionsgegenstand, über das gesprochen wird. Nutzen Sie die Interaktionen mit Ihrem Team, um das anstehende Meeting zu thematisieren.

### 7. Schritt: Erstes INCLUDE Meeting (Organisationsphase)

Ihr INCLUDE Meeting wird nach den Grundprinzipien einer Open Space Veranstaltung durchgeführt (vgl. Tool »Open Space für Organisationen« im INCLUDE Handbuch). Das Wichtigste dabei ist: Die Teilnahme ist zu 100 Prozent freiwillig. Das Thema Freiwilligkeit führt ggf. bei Ihnen, aber auch bei den Eingeladenen zu Fragen und Skepsis. Wir sind in unserem professionellen Arbeitsumfeld nicht darauf eingestellt, dass etwas wirklich freiwillig ist. Betrachten Sie den Sachverhalt einmal aus dem folgenden Blickwinkel: Kann die Einführung einer neuen Führungs-, Arbeits- und Organisationskultur, deren Kern aus mehr Selbstverantwortung, dezentraler Entscheidungsfindung und agilen Arbeitsprozessen besteht, top-down angeordnet werden? Der Widerspruch wird unmittelbar deutlich. Das kann nicht funktionieren. Auch einen Europäisierungsprozess können Sie, wenn Sie diesen erfolgreich und ohne Widerstand implementieren möchten, nicht einfach anordnen. Darum gilt: Es gibt keine Alternative zur Freiwilligkeit und eine gehörige Portion Skepsis demgegenüber bei allen Beteiligten ist verständlich.

Für 100 Prozent Freiwilligkeit gibt es weitere gewichtige Argumente. Top-down-Vorschriften verhindern wirkliches Engagement. Wenn intelligente und kreative Menschen etwas nicht freiwillig machen, dann verabschieden sie sich innerlich und unterstützen einen Prozess nur halbherzig oder sogar gar nicht. Dies sind aber genau die Personen, die Sie dringend brauchen, damit Ihr Organisationsentwicklungsprozess zum Erfolg werden kann. Seien Sie sicher: Diejenigen, die von dem neu einzuschlagenden Weg wenig oder gar nicht überzeugt sind, sind ohnehin bei dem Meeting dabei. Sie wollen mitbekommen, was passiert, und sei es nur, um zu planen, wie sie den Prozess am besten boykottieren können. Nur mit Freiwilligkeit holen Sie diejenigen ins Boot, mit denen Ihre neue Führungs- und Organisationskultur bzw. Ihr Europäisierungsprozess zum Erfolg wird.

Inhaltlich geht es beim ersten INCLUDE Meeting, das ca. 1 bis 2 Tage dauert, darum, möglichst viele verschiedene Sichtweisen zu Wort kommen zu lassen und neue Ideen zu generieren. Spätestens am Ende des ersten INCLUDE Meetings erfahren alle Teilnehmenden, dass es in ca. 90 Tagen ein weiteres INCLUDE Meeting geben wird, und dass bis dahin auf der Basis der gemeinsam bei dieser Veranstaltung vorgenommenen Priorisierung die Ergebnisse und Handlungsvorschläge des ersten INCLUDE Meetings in der Organisation so weit wie möglich getestet bzw. umgesetzt werden.



### 8. Schritt: Lernen, ausprobieren und üben (Organisationsphase)

Analog zu Ihrer persönlichen Test- und Probierphase im dritten Schritt geht es jetzt weiter. Beim ersten INCLUDE Meeting auf Organisationsebene haben sich ggf. neue – am besten abteilungsübergreifende – Teams, zum Beispiel mit wichtigen Personen, die Sie für Ihren Europäisierungsprozess benötigen, konstituiert. Diese neuen Teams, genau wie bereits bestehende Teams bzw. Einzelpersonen, werden ausdrücklich autorisiert und dazu eingeladen, in diesem achten Schritt neue Wege der Zusammenarbeit, der Entscheidungsfindung oder Verantwortung zu erlernen, auszuprobieren und zu üben. Allen Interessierten stehen hierfür die Tools und Methoden zur Verfügung, die im INCLUDE Handbuch und in diesem Kapitel ausführlich dargestellt werden. Für den gesamten Lern-, Probier- und Übungsschritt stehen Ihnen ca. 90 Tage zur Verfügung. Alle Teams und Einzelpersonen organisieren ihre Arbeitsweise in dieser Zeit selbst. Das ermöglicht intensives Testen parallel zum Tagesgeschäft und führt dazu, dass erste Ergebnisse und Verbesserungen on the job erreicht werden können.

Es kann in diesem Schritt sinnvoll sein, auch externe Akteure, also zum Beispiel potenzielle europäische Kooperationspartner aktiv zu beteiligen. Bestimmen Sie vorab, welche Kriterien für die Zusammenarbeit mit externen Stakeholdern in diesem Schritt gelten.

### 9. Schritt: Zweites INCLUDE Meeting (Organisationsphase)

Zum Ende der intensiven 90-tägigen Lern- und Übungsphase findet das zweite ein- bis zweitägige organisationsweite INCLUDE Meeting statt. Die Teilnahme ist wieder 100 Prozent freiwillig. Es gelten dieselben Open Space Regeln wie beim ersten Meeting. Selbstverständlich sind auch alle Personen willkommen, die beim ersten Meeting nicht dabei sein wollten oder aus gutem Grund (Urlaub, Krankheit etc.) fehlen mussten.

Der Fokus des zweiten INCLUDE Meetings auf Organisationsebene ist ein anderer als beim ersten Meeting: Eine sehr wichtige Phase Ihres Organisationsentwicklungs- bzw. Europäisierungsprozesses ist abgeschlossen. Jetzt können die erzielten Ergebnisse ausgewertet werden. Alle Teilnehmenden einigen sich im Verlauf des Meetings darauf, was gut funktioniert hat, und ob sie in Zukunft weiter in dieser neuen Weise zusammenarbeiten wollen. Es geht also darum, die Ernte aus der Testphase einzufahren und zu beschließen, was in den normalen Arbeitsalltag integriert werden bzw. was im Hinblick auf die internationale Arbeit in Europa weiter vorangetrieben werden kann.

In der Regel wird es bei diesem Meeting viel Austauschbedarf und Diskussionen zu weiteren Bereichen in Ihrer Organisation geben, die zusätzlich weiterentwickelt bzw. verändert werden sollten. Das ist gut so. In 90 Tagen können nicht alle nötigen Anpassungen gemeistert werden. Wichtig ist: Die ersten Erfolge der Selbstorganisation und der Europäisierung sind zu diesem Zeitpunkt bereits gut erkennbar und regen alle Beteiligten dazu an, sich weiter in diese Richtung zu bewegen.

### 10. Schritt: Reflektion (Organisationsphase)

Der zehnte Schritt dient erneut der Reflektion und gibt allen Beteiligten Zeit, das Erreichte wirken zu lassen. Für diese abschließende Reflektionszeit sollten Sie ca. 30 Tage planen. Zum Beispiel können die neu gelernten Formen der Zusammenarbeit in dieser Zeit weiter vertieft werden. Alle Teams und Einzelpersonen haben Zeit, ein insgesamt höheres Leistungsniveau zu erreichen, weil sie das, was funktioniert, ab jetzt auch außerhalb der geschützten »Testwelt« von Schritt 8 im normalen Tagesgeschäft einsetzen.



### Welche INCLUDE Tools sollten in welchem Schritt eingesetzt werden?

Wenn Sie den INCLUDE Ansatz für Ihren Europäisierungsprozess einsetzen, sind Sie völlig frei in der Auswahl der Tools, die Sie bzw. Ihr Team für die Entwicklung Ihrer Organisation als relevant erachten.

Einige der insgesamt 27 INCLUDE Tools sind jedoch für die praktische Umsetzung der zehn INCLUDE Schritte besonders wichtig. Darum werden diese Tools an dieser Stelle in der Reihenfolge vorgestellt, wie Sie sie für das Durchlaufen der zwei Phasen von INCLUDE nutzen sollten.

#### Tools für die Führungskräftephase (Schritte 1 bis 5)

Zu Beginn in Schritt 1 (Vorbereitung) sollten Sie sich mit dem Tool »Beta-Kodex« beschäftigen, um sich mit den grundlegenden Prinzipien, die Ihren Veränderungsprozess leiten sollten, vertraut zu machen.

Als nächstes nutzen Sie das Tool »Open Space für Führungskräfte«, um Ihren persönlichen »Open Space« in Schritt 1 (Vorbereitung) vorzubereiten und in Schritt 2 (erstes »Meeting mit mir selbst«) umzusetzen. Dieses Tool benötigen Sie später erneut in Schritt 4 (zweites »Meeting mit mir selbst«).

Als Einstieg in die INCLUDE Tools empfehlen wir Ihnen, in Schritt 3 (lernen, ausprobieren und üben) mit dem Tool »OK-Positionen« zu starten. Dieses Tool bietet Ihnen vielfältige Einsichten über sich selbst und über Ihre Teammitglieder (INCLUDE Entwicklungsbereiche »Leader« und »Menschen«). Für den Start in die INCLUDE Entwicklungsbereiche »Struktur« und »Prozess« empfehlen wir Ihnen das Tool »Zellstrukturdesign«, u. a. weil es sich überzeugend von klassischen Top-down-Organisationsstrukturen unterscheidet und insbesondere für kleine und mittlere Organisationen geeignet ist.

Den Abschluss dieser Phase bildet Schritt 5 (Reflektion). In diesem Schritt rekapitulieren Sie die bisher erzielten Erkenntnisse und integrieren die Tools oder Vorgehensweisen, die sich für Sie als nützlich erwiesen haben, in Ihr tägliches Handeln. Zudem schaffen Sie die Grundlagen für den Übergang zu Phase 2.

#### Tools für die Organisationsphase (Schritte 6 bis 10)

Mit Schritt 6 beginnt der Entwicklungsprozess in Ihrer Organisation. Wir empfehlen Ihnen, sich zuerst mit den wichtigsten technologischen Entwicklungen zu befassen, die das Potenzial haben, unser Leben sowie die Arbeit Ihrer Organisation nachhaltig zu verändern. Diese Technologien werden im Kapitel 7 des INCLUDE Handbuchs ausführlich vorgestellt. Parallel ist diese Phase gut geeignet, die im upgrade2europe Handbuch speziell für Ihren Europäisierungsprozess aufbereiteten Tools genauer kennenzulernen. Für die Transformation einer Organisation hat sich insbesondere der »Deming Cycle«, der Ihnen in diesem Kapitel vorgestellt wird, bewährt.

Das Tool »Open Space für Organisationen« begleitet Sie und Ihr Team bei den Schritten 6 (Vorbereitung), 7 (erstes INCLUDE Meeting) und 9 (zweites INCLUDE Meeting).

In Schritt 8 (lernen, ausprobieren und üben) empfehlen wir allen Beteiligten, mit den Tools zu experimentieren, die für den Umgang mit den Herausforderungen und den Chancen Ihrer Organisation besonders geeignet erscheinen. All denjenigen, denen eine Auswahl schwerfällt, empfehlen wir das Tool »Team Canvas« für die INCLUDE Entwicklungsbereiche »Leader« und »Menschen«. Mit diesem Tool können Sie zum Beispiel die Arbeit von neuen Teams, die sich im Rahmen Ihres Europäisierungsprozesses bilden, sehr gut strukturieren. Um die Basis für Ihre neue Organisationsstruktur und für neue Arbeitsweisen zu erarbeiten (INCLUDE Entwicklungsbereiche »Struktur« und »Prozess«), eignet sich insbesondere das Tool »Golden Circle« in diesem Kapitel. Damit klären Sie die wichtigsten Fragen für die Zukunft Ihrer Organisation: Warum machen wir, was wir machen?; Wie machen wir das?; Was genau bieten wir an?

Am Ende der 2. Phase steht die Reflektion aller Beteiligten (Schritt 10). In dieser Phase schaffen Sie die Voraussetzungen, dass die Ergebnisse und neuen Vorgehensweisen im Tagesgeschäft Ihrer Organisation nachhaltig etabliert werden.

Die 27 INCLUDE Tools werden Ihnen ausführlich im INCLUDE Handbuch vorgestellt: [https://irp.cdn-website.com/7acf8288/files/uploaded/INCLUDE\\_IO3\\_Handbuch\\_DE.pdf](https://irp.cdn-website.com/7acf8288/files/uploaded/INCLUDE_IO3_Handbuch_DE.pdf). Wenn Sie mehr zu INCLUDE wissen möchten, zum Beispiel bei welchen Herausforderungen in Ihrer Organisation die jeweiligen Tools besonders hilfreich sind, dann finden Sie ausführliche Erklärungen dazu in den theoretischen Grundlagen zu INCLUDE, die in der englischsprachigen Publikation »INCLUDE. Inclusive Leadership in the Digital Age. Foundations for Leaders and Everyone who Wants to Become One« zusammengefasst werden. Kostenfreier Download hier: [https://irp.cdn-website.com/7acf8288/files/uploaded/INCLUDE\\_IO1\\_Process%20Model\\_EN.pdf](https://irp.cdn-website.com/7acf8288/files/uploaded/INCLUDE_IO1_Process%20Model_EN.pdf)



## Tipps für die Anwendung im Alltag

### Ihr Motto: »It's safe enough to try« und »Good enough for now«

Die Leitgedanken, die dem INCLUDE Ansatz zu Grunde liegen, stammen aus der Soziokratie und lauten: »It's safe enough to try« und »Good enough for now«. Wenn Sie dem Schritt-für-Schritt-Ansatz von INCLUDE folgen, werden Sie im Verlauf des Prozesses immer wieder vor der Frage stehen, ob es gegen eine neue Vorgehensweise oder bestimmte Idee schwerwiegende Einwände gibt. Schwerwiegende Einwände liegen immer dann vor, wenn dadurch das Ziel des Veränderungsprozesses oder die Organisation als Ganzes in Gefahr geraten könnte. Wenn dies nicht der Fall ist, kann es ausprobiert werden.

Keine Idee oder kein Vorschlag muss perfekt sein. Es kommt vielmehr darauf an, dass eine Idee oder ein Vorschlag »gut genug« ist, um ausprobiert zu werden. Eine exakte Quantifizierung, was ein »schwerwiegender Einwand« oder was »gut genug« ist, ist nicht nötig. Die Beteiligten können dies auf der Basis ihres Erfahrungswissens in der Regel gut entscheiden. Wenn Sie und Ihr Team den INCLUDE Schritten folgen, dann gilt das Motto: Alles was »safe enough to try« und »good enough for now« ist, kann und sollte ausprobiert werden. Wenn es nicht funktioniert, kann es ohne viel Aufhebens wieder verworfen werden.

### Tools und Methoden anpassen

INCLUDE stellt Ihnen ein breites Set an Tools und Methoden für die fünf wichtigsten Entwicklungsbereiche auf dem Weg zu inklusiver Führung im digitalen Zeitalter zur Verfügung. Die Auswahl der jeweiligen Tools und Methoden im Verlauf des Schritt-für-Schritt-Prozesses müssen Sie bzw. Ihr Team selbst vornehmen. Die gewählten Methoden und Tools sollten zur Organisation passen und bei Bedarf so weiterentwickelt bzw. adaptiert werden, dass sie im Kontext Ihrer Organisation funktionieren. Dabei ist zu beachten, dass es das Best Practise-Tool oder die beste Methode nicht gibt. Es gibt nur Tools, die bei anderen Organisationen mit anderen Rahmenbedingungen bereits gut funktioniert haben. Das bedeutet insbesondere: Kein Tool und keine Methode müssen 1 zu 1 übertragen werden. Seien Sie kreativ und passen Sie die Werkzeuge so lange an, bis sie Ihnen dienen.

Eine Ausnahme gibt es: Bei dem Tool »Open Space für Organisationen« sollten Sie sich sehr genau an die Vorgaben halten, da das Potenzial des INCLUDE Ansatzes sonst weit weniger zum Tragen kommt als möglich. Man beobachtet dieses Phänomen bei vielen sogenannten Open Space Veranstaltungen, die mit der Kernidee dieser Methode nur noch wenig zu tun haben.





## Grenzen von INCLUDE?

Guten Führungskräften ist bewusst, dass man traditionell gewachsene hierarchische Organisationen nicht über Nacht zum Beispiel in eine Soziokratie verwandeln kann. Dazu sind viele Zwischenschritte und ein längerer Entwicklungsprozess nötig. Mehr noch: Bei allen Vorteilen, die zum Beispiel mit dem Trend zu mehr Selbstorganisation einhergehen, verlieren formale Entscheidungsstrukturen und Verantwortlichkeiten nichts an ihrer Gültigkeit. Sie sind aber nur ein Aspekt von vielen, auf die es zu achten gilt. Wer möchte schon in einem Flugzeug sitzen, in dem bei einem plötzlichen Druckabfall in der Kabine erst einmal mit den Fluggästen diskutiert wird, was am besten zu tun wäre. Mit diesem Flugzeugbeispiel lässt sich der Nutzen des INCLUDE Ansatzes jedoch auch gut veranschaulichen. Es mag Sie überraschen, aber tatsächlich ist es so, dass im Falle eines Problems im Cockpit nicht der Pilot allein entscheiden sollte. Es hat sich als sehr vorteilhaft erwiesen, Informationen und Meinungen der restlichen Flugzeugbesatzung mit in die Entscheidungsfindung einzubeziehen, wenn das möglich war. Sogar in einem solchen Beispiel führt der inklusivere Weg zu besseren Ergebnissen – bis dahin, dass sich dadurch Leben retten lassen.

Es kommt darauf an, einen passenden Mix an Führungs- und Entscheidungsinstrumenten zu etablieren, wobei hierarchische Strukturen und Selbstorganisation in einer Organisation kombiniert werden können. Beides kann und wird auch in Zukunft in jeder Organisation zusammen existieren. Sie haben mit dem INCLUDE Ansatz jedoch die Chance, den Kräften der Selbstorganisation mehr Gewicht zu verschaffen.

## INCLUDE und Ihre digitale Transformation

Der INCLUDE Ansatz ist neben der Relevanz für Ihren Europäisierungsprozess sehr gut geeignet, einen digitalen Transformationsprozess zu begleiten. Falls es für Sie in Frage kommt, lassen sich beide Veränderungsprozesse auch Hand in Hand angehen. Die Analysen, die Sie mit Unterstützung der Tools »PESTLE«, »GAP«, »SWOT« und »Business Model Canvas« im Verlauf Ihres Europäisierungsprozesses durchführen sollten (siehe gleichnamige Tools in diesem Kapitel) sind ebenso relevant für Ihren digitalen Transformationsprozess (siehe dazu das »Digital Transformation Tool« in diesem Kapitel). Zudem liefert Ihnen das »Digital Transformation Tool« wertvolle Informationen zu den (digitalen) Technologien, die unsere Welt aktuell nachhaltig verändern.

## Demokratischere bzw. inklusive, selbstorganisierte Organisationen sind kein Wunschdenken

Viele denken an endlose Diskussionen, Konsensentscheidungen auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner, Fortschrittsblockaden, Machtspiele etc., wenn demokratischere bzw. inklusive, selbstorganisierte Organisationen propagiert werden. Diese Menschen befinden sich in guter Gesellschaft. Die überwiegende Anzahl der Führungskräfte und auch der Belegschaften denkt so. Nur das ist falsch. Mit den negativen Begleiterscheinungen klassischer demokratischer Entscheidungsprozesse, die Sie aus der Politik kennen, müssen Sie sich in Ihrer Organisation nicht abfinden. Es gibt funktionierende Alternativen wie die »Konsent-Moderation« oder den »Konsultativen Einzelentscheid«, die beide im INCLUDE Praxishandbuch ausführlich vorgestellt werden.

## Leadership und Organisationsentwicklung – es geht nur zusammen

Viele Leadershipansätze greifen zu kurz. Der Fokus liegt überwiegend auf der Frage, wie Führungskräfte die Beziehungen zu ihren Mitarbeiter:innen so gestalten, dass diese die Ergebnisse erzielen, die ihnen vorgegeben werden. In der Regel wird auch die Führungskraft als Person, die sich weiterentwickeln sollte, mitgedacht und adressiert. Im Kern fokussieren sich diese Ansätze jedoch »nur« auf die INCLUDE Entwicklungsbereiche »Leader« und »Menschen«, wobei ihnen meist die inklusive Ausrichtung fehlt.

Fragen der Organisationsstruktur und der Arbeitsprozesse in einer Organisation wird meist zu wenig oder keine Aufmerksamkeit geschenkt, wenn über Leadership gesprochen wird (INCLUDE Entwicklungsbereiche »Struktur« und »Prozess«). Wer Leadership so verkürzt betrachtet, kratzt nur an der Oberfläche. Der »New Work«-Ansatz, der in den vergangenen Jahren immer populärer geworden ist, wird genau aus diesem Grund zu Recht kritisiert. Wer sich und sein Team in »New Work«-Seminare entsendet, aber sonst beim Alten lässt, was die Zusammenarbeit in der Organisation ausmacht, meint es mit inklusiver Führung de facto nicht wirklich ernst.

Für einen erfolgreichen INCLUDE Veränderungsprozess sollten Sie an allen Bereichen Ihrer Organisation arbeiten, damit sich auch Ihre Organisationskultur in Richtung INCLUDE entwickelt. Sonst gilt das, was Peter Drucker feststellte: »Culture eats strategy for breakfast«.

Warum ist das so? Ganz einfach: Genau wie eine gute Software aus einem schlechten analogen Prozess keinen guten digitalen Prozess macht, ist es auch unwahrscheinlich, allein mit »New Work«-Ansätzen, wie zum Beispiel Work-Life-Integration oder Achtsamkeit, aus einer hierarchischen eine inklusivere Organisationsstruktur zu machen. Diese Konzepte haben ihre Berechtigung und können sinnvoll und wirksam sein - aber nur, wenn parallel die strukturellen und organisatorischen Grundlagen dafür geschaffen werden. Die Arbeit am System ist eine Grundvoraussetzung, damit »New Work« funktionieren kann. Geht man nicht den ganzen Weg, dann sind Frust und Kündigungen eine logische Folge. »New Work« kann in hierarchischen Top-down-Strukturen nicht gelebt werden. Wenn Sie dem INCLUDE Ansatz als Führungskraft eine Chance geben, werden Sie beobachten, dass sich Ihre Organisationskultur verändert und »New Work« quasi als Nebenprodukt der inklusiven Weiterentwicklung Ihrer Organisationsstrukturen mit entsteht. Dort, wo Führungskräfte und Mitarbeiter:innen gemeinsam im Sinne von INCLUDE entscheiden, werden sie die Gelegenheit nutzen und ihre Arbeitsumgebung so gestalten, wie es sowohl für die Organisation als auch für Teams und Einzelpersonen so optimal wie möglich ist.

Das »Change-Management« in Ihrer Organisation sollte so konzipiert sein, dass es sowohl die individuellen Belange von Mitarbeiter:innen und Führungskräften als auch die organisatorischen Rahmenbedingungen berücksichtigt (vgl. gleichnamiges Tool in diesem Kapitel).

## Ressourcen

Der INCLUDE Ansatz ist ein Ergebnis des EU-geförderten Projektes »INCLUDE – Inklusive Führung im Digitalen Zeitalter« (2019-2022), das von sieben Organisationen aus fünf Ländern (Bulgarien, Deutschland, Italien, Polen und Zypern) gemeinsam umgesetzt wurde. Verantwortlicher Leadpartner im Projekt war die emcra GmbH aus Berlin. Die weiteren Projektpartner waren die Cyprus Project Management Society (CPMS), die Industrie- und Handelskammer aus Vratsa in Bulgarien, der Ivh (Regionalverband des Handwerks in Südtirol, Italien), das Institut für Betriebsberatung, Wirtschaftsförderung und –forschung e. V. (IBWF) und die EU-Fundraising Association e. V. (EUFA) aus Deutschland sowie die Adam-Mickiewicz-Universität aus Posen (Polen).

Das Praxishandbuch »INCLUDE. Inklusive Führung im digitalen Zeitalter. Handbuch für Leader und alle, die es werden wollen« können Sie hier kostenfrei als PDF herunterladen: [https://irp.cdn-website.com/7acf8288/files/uploaded/INCLUDE\\_IO3\\_Handbuch\\_DE.pdf](https://irp.cdn-website.com/7acf8288/files/uploaded/INCLUDE_IO3_Handbuch_DE.pdf). Das Handbuch unterliegt wie alle weiteren INCLUDE Produkte einer Creative Commons-Lizenz.

Zur weiteren theoretischen und methodischen Vertiefung des INCLUDE Ansatzes empfehlen wir den folgenden englischsprachigen Text: emcra - Co-shaping Europe et al. (2022): INCLUDE. Inclusive Leadership in the Digital Age. Foundations for Leaders and Everyone who Wants to Become One. PDF-Download hier: [https://irp.cdn-website.com/7acf8288/files/uploaded/INCLUDE\\_IO1\\_Process%20Model\\_EN.pdf](https://irp.cdn-website.com/7acf8288/files/uploaded/INCLUDE_IO1_Process%20Model_EN.pdf).

Wenn Sie sich schnell über einzelne INCLUDE Tools und deren Relevanz für Ihren Europäisierungprozess informieren möchten, dann können Sie den kostenfreien INCLUDE E-Mail-Kurs hier abonnieren: <http://include-project.eu/de/email-course>.

Leseempfehlungen in Deutsch:

School for Leaders Foundation; Alp; EU-Fundraising Association (2018): Inclusive Leadership. Theoretischer Hintergrund: <https://inclusiveleadership.eu/de/das-handbuch-inclusive-leadership-theoretischer-hintergrund/>.

School for Leaders Foundation; Alp; EU-Fundraising Association (2018): Inclusive Leadership - Handbuch für Trainer:innen: <https://inclusiveleadership.eu/de/inclusive-leadership-handbuch-fuer-trainerinnen-und-trainer/>.

Hermann, Silke; Pfläging, Niels (2020): Open Space Beta. Das Handbuch für die organisatorische Transformation in nur 90 Tagen; Vahlen.

Sassenrath, Marcus (2017): New Management. Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation; Haufe.

Owen, Harrison (2011): Open Space Technology. Ein Leitfaden für die Praxis; 2. aktualisierte und erweiterte Auflage; Schäffer-Poeschel.

Rüther, Christian (2018): Soziokratie, S3, Holakratie, Frederic Laloux´ »Reinventing Organizations« und New Work. Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation; 2. überarbeitete und stark erweiterte Auflage; BoD (das Buch kann unter <https://www.soziookratie.org> auch kostenfrei heruntergeladen werden).

Leseempfehlung in Englisch:

Mezick et al. (2015): The OpenSpace Agility Handbook; Version 2.2; New Technology Solutions.

## Hashtags

**#Inclusive Leadership #Management #Organisationsentwicklung #Selbstorganisation #Soziokratie #Konsent #Open Space #Change-Management #Agilität #Digitale Transformation**









## Aus der Praxis

Thomas ist Geschäftsführer eines Seminarzentrums, das in einer ländlichen Region in der Mitte Deutschlands liegt. Das Seminarzentrum hat sich seit seiner Gründung im Jahr 1995 auf das Thema nachhaltige Entwicklung und Umweltschutz spezialisiert. Teil des Angebots ist ein professioneller Übernachtungs- und Gastronomiebetrieb.

Das Seminarzentrum mit seinen über 40 Mitarbeitenden bietet einen Ort zum Lernen, Austauschen und Diskutieren, insbesondere zu Themen einer nachhaltigen Zukunft, sowie die Gelegenheit für eine naturnahe Auszeit jenseits des alltäglichen städtischen Trubels. Der einzigartige Standort in der Natur und dennoch nah bei einer Großstadt bietet den Besucher:innen Stille und gute Erreichbarkeit.

Thomas ist schon längere Zeit der Meinung, dass das Seminarzentrum sich mehr als bisher in Richtung der digitalen Welt öffnen sollte. Sein Team sah diese Notwendigkeit bisher jedoch nicht, vor allem weil das Seminarhaus viele feste Kunden hatte, u. a. Schulklassen, aber auch Unternehmen, die die Räumlichkeiten für interne Workshops nutzten.

Vor einiger Zeit hat Thomas begonnen, sich mit dem »INCLUDE« Ansatz (siehe dazu das gleichnamige Tool in diesem Kapitel) zu befassen. Zusammen mit dem Team wurde entschieden, dass das Seminarzentrum einen »INCLUDE« Entwicklungsprozess durchlaufen wird. Im Zuge dieses Prozesses wurde u. a. deutlich, wie wenig die Beteiligten bisher über die Chancen und Risiken digitaler Technologien wussten. Im Team stiegen das Interesse und die Bereitschaft, sich auf die digitale Welt einzulassen.

Als dann im Zuge verschiedener Corona-Lockdowns in den Jahren 2020 und 2021 der

Seminar- und Übernachtungsbetrieb mehrfach vollkommen eingestellt werden musste, wurde allen klar, dass der Betrieb zumindest teilweise auf digital umgestellt werden sollte. Durch staatliche Nothilfeförderprogramme konnten das Seminarhaus und die 40 Arbeitsplätze trotz der coronabedingten Schließungen gerettet werden, aber allen Beteiligten war bewusst, dass sie besser durch die Pandemie gekommen wären, wenn man die Angebote früher um digitale Komponenten erweitert hätte.

Gemeinsam im Team wurde entschieden, dass Thomas und eine Mitarbeiterin aus dem Bereich »Training für nachhaltige Entwicklung« an einer zertifizierten Online-Weiterbildung teilnehmen, die beide zu Digital Manager:innen\* ausbildet. Die Kosten für die Teilnahme an der Weiterbildung wurden vom deutschen Staat übernommen. Ein wesentlicher Bestandteil dieser Weiterbildung war die praktische Arbeit mit einem »Digital Transformation Tool«, das Schritt-für-Schritt erklärt und eingeübt wurde. Schon im Verlauf der Weiterbildung hatten Thomas und seine Kollegin einige spannende Ideen, die sie später dem gesamten Team vorstellten.

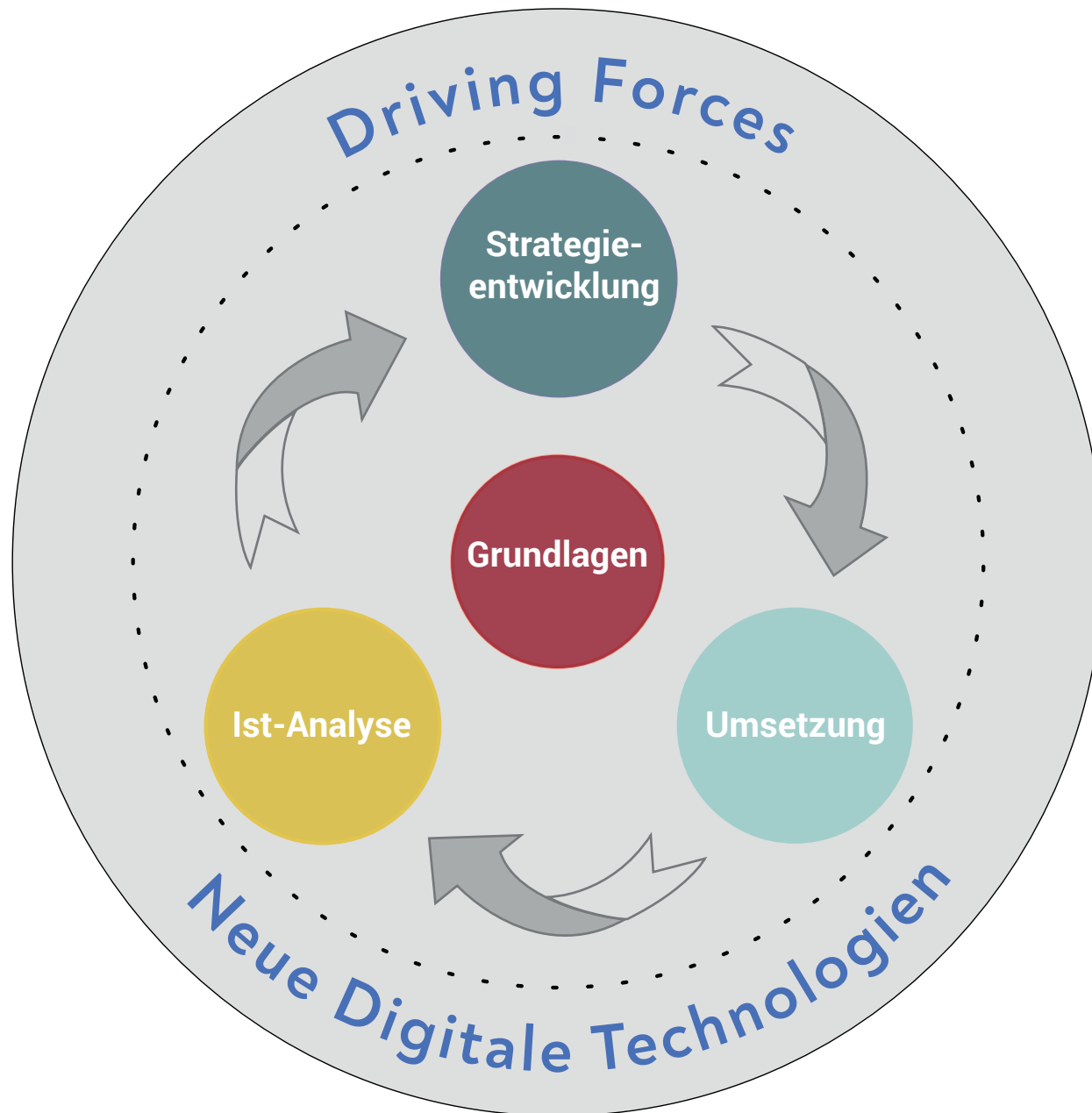
Aufbauend auf den Erfahrungen aus der Weiterbildung waren Thomas und das Team des Seminarhauses in der Lage, gemeinsam ein neues Geschäftsmodell für die gesamte Organisation zu entwickeln, das u. a. mehr als zuvor auf digitale Vertriebswege setzt. Dadurch war es möglich, neue Zielgruppen anzusprechen. Es lag nahe sich zu fragen, ob sie nicht parallel ihr Angebot auch über die nationalen Grenzen hinaus ausweiten sollten. Einige Trainer:innen des Seminarzentrums verfügten beispielsweise über sehr gute Englischkenntnisse und diverse Seminarkonzepte boten sich dafür an, ein internationales Publikum digital mit Hilfe von Online-Formaten anzusprechen. Das Team erkannte die Chance, hier zwei Entwicklungsprozesse parallel voranzubringen und beschloss, den digitalen Transformationsprozess systematisch zu nutzen, um auch international sichtbar zu werden.

Thomas und sein Team sind sich sicher, dass die digitalen englischsprachigen Angebote nur ein erster Schritt in die richtige Richtung waren. Auf der Liste mit den Aktivitäten, die sie zur Umsetzung ihres neuen Geschäftsmodells erstellt haben, stehen weitere konkrete Ideen zur Digitalisierung und Europäisierung, von denen sich das gesamte Team ebenfalls positive Auswirkungen verspricht.

\* Diese Weiterbildung gibt es tatsächlich. Mehr Informationen dazu unter [www.emcra.eu](http://www.emcra.eu).



## Auf einen Blick: Digital Transformation Tool



Quelle: Digital Transformation Tool: <https://digital-transformation-tool.eu/>

## Anleitung

Bevor Sie sich mit den konkreten Schritten in Richtung digitale Transformation beschäftigen, ist es wichtig zu klären, was digitale Transformation bedeutet. Das ist am einfachsten möglich, indem man die digitale Transformation von der Digitalisierung abgrenzt, obwohl beide Begriffe im alltäglichen Sprachgebrauch meist synonym verwendet werden.

### Digitalisierung versus digitale Transformation

#### – was ist was?

Was verstehen wir unter Digitalisierung? Einfach gesagt: Was bisher analog zum Beispiel auf Papier gemacht wurde, wird in Bits und Bytes überführt. Das passiert in Organisationen und Unternehmen schon seit vielen Jahren und trotzdem gibt es fast überall weiteren Spielraum für Verbesserungen. Digitalisierung wird auch oft mit Automatisierung gleichgesetzt.

Ein Beispiel: Ein bestehender Prozess wird digital abgebildet, um die einzelnen Arbeitsschritte möglichst effizient so zu gestalten, dass nach einer Kundenanfrage direkt aus dem System ein Angebot versendet wird, die Auslieferung eines Artikels nach der Bestellung automatisch initiiert wird und die dazugehörige Rechnung sofort vorliegt und gleichzeitig an die interne Buchhaltung bzw. an die Schnittstelle zum Steuerberater übergeben wird.

Was ist dagegen digitale Transformation? Kurz und knapp: Digitale Transformation wird niemals von der Technik »getrieben«. Nur weil es eine digitale Lösung gibt, wird nicht drauflos digitalisiert. Bei dem Prozess der digitalen Transformation steht Ihre Zielgruppe im Mittelpunkt der Analyse. Es geht darum, die Probleme Ihrer Zielgruppe neu oder anders zu lösen. Ihr Ziel ist, bekannte, aber auch neue Herausforderungen Ihrer Zielgruppe, mit den am besten geeigneten technischen Möglichkeiten zu lösen.

Die Technik ist nur das Mittel zum Zweck. Darum ist es notwendig, dass Sie sich möglichst schnell mit den digitalen technologischen Entwicklungen, die unsere Welt nachhaltig verändern, auseinandersetzen. Selbst dann, wenn Sie sicher sind, dass beispielsweise Virtual Reality oder Big Data für Ihre Organisation zum jetzigen Zeitpunkt noch keine Auswirkungen haben.

Die digitale Transformation geht also weiter als Digitalisierung. Bei einer digitalen Transformation verändert sich die Organisation als Ganzes. Oftmals passiert jedoch nur folgendes: Viele Organisationen versuchen lediglich, bestehende Prozesse oder Geschäftsbereiche mithilfe neuer digitaler Technologien zu modernisieren. Das ist zu wenig. Bei diesem Vorgehen verlieren Sie interessante, neue Geschäftsmöglichkeiten, aber auch noch nicht identifizierte Risiken aus dem Blick.

Fakt ist: Erfolgreiche digitale Transformation braucht Digitalisierung, aber man darf den grundlegenden Prozess der digitalen Transformation nicht aus dem Blick verlieren. Sonst ist in Ihrer Organisation demnächst zwar alles digital, aber Kunden oder Menschen, die Ihre Leistungen in Anspruch nehmen möchten, haben Sie trotzdem in Zukunft keine.

## Digitale Transformation und Europäisierung – das passt gut zusammen

Besonders geeignet ist eine Vorgehensweise, bei der Sie die Herausforderungen der digitalen Transformation Ihrer Organisation mit den Chancen, die sich Ihnen in Europa bieten, verknüpfen. Die Frage lautet: Gibt es in diesen Bereichen Win-Win-Situationen, also Gelegenheiten bzw. Innovationsmöglichkeiten, durch die Sie Ihre Digitalisierung und die Ideen, die Sie bezüglich Ihrer transnationalen Aktivitäten haben, parallel vorantreiben können? Mit vergleichsweise begrenzten Investitionen lassen sich ggf. Ihre nationalen Angebote weiter digitalisieren und gleichzeitig europäisieren.

Diverse Tools, die wir Ihnen in diesem Handbuch vorstellen, eignen sich sowohl zu Entwicklung Ihres Europäisierungsprozesses als auch für Ihren digitalen Transformationsprozess. Zu empfehlen ist, entweder eine Digitalisierungsstrategie mit diesen Tools neu zu entwickeln und sofort europäische Inhalte zu integrieren oder Ihre bereits bestehende Digitalisierungsstrategie so weiterzuentwickeln, dass Sie Ihr digitales Standbein sowohl in Ihrem nationalen Umfeld als auch in Europa weiter ausbauen können.

## Digitale Transformation konkret: Wie gehe ich vor?

Sie gehen schrittweise vor und zerlegen damit den komplexen Prozess Ihrer digitalen Transformation in einzelne, für Ihre Organisation leichter zu bewältigende Teile. Die Phasen des Digital Transformation Tools bauen logisch aufeinander auf. Das Tool beinhaltet alle Arbeitswerkzeuge, die Sie im Verlauf dieses Prozesses brauchen und nutzen sollten.

Die Schritt-für-Schritt Vorgehensweise des Digital Transformation Tools basiert auf einem ausführlichen Prozessmodell, das von der LUISS Guido Carli Universität in Rom in Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnerorganisationen aus Europa, u. a. der emcra GmbH aus Berlin, entwickelt wurde. Hier erfahren Sie mehr über dieses Prozessmodell: <https://digital-transformation-tool.eu/prozessmodell-fur-die-digitale-transformation/>.

In **Phase 1** schaffen Sie die **Grundlagen**, damit Ihr digitaler Transformationsprozess gelingt. Sie erfahren, auf welches wichtige Management-Handwerkzeug es ankommt, also u. a. warum die Themen Change- oder Projektmanagement für den Erfolg Ihres digitalen Transformationsprozesses wichtig sind.

In **Phase 2** steht die **Ist-Analyse Ihrer Organisation** im Mittelpunkt. Nur wenn Sie wissen, wo Ihre Organisation aktuell steht, ist es möglich, bewusste und gute Entscheidungen über zukünftige Veränderungen zu treffen. In dieser Phase analysieren Sie Ihre Stärken und Ihre Schwächen und nehmen eine Bestandsaufnahme Ihres aktuellen Geschäftsmodells vor.

In **Phase 3** machen Sie den entscheidenden **Schritt von der Ist-Analyse zur neuen digitalen Strategie**. Sie entwickeln – am besten im Team – Ihre digitale Transformationsstrategie und darauf aufbauend entsteht Ihr zukünftiges Geschäftsmodell.

In **Phase 4** geht es darum, die zuvor getroffenen Entscheidungen und Weichenstellungen Wirklichkeit werden zu lassen. **Priorisierung und Umsetzung** sind daher die Schlüsselbegriffe in dieser Phase. Sie bewerten und planen alle notwendigen Maßnahmen, damit Ihre digitale Transformation ein Erfolg wird.

## Digitale Transformation – eine Schritt-für-Schritt-Anleitung

Die digitale Transformation ist – auch wenn es um die Anwendung modernster Technik geht – zuerst einmal eine Management- bzw. eine Leadershipaufgabe. Niemand muss technischen Trends blind folgen, nur weil alle darüber reden.

Wer die systematische Vorgehensweise des Digital Transformation Tools konsequent nutzt, hält am Ende eine Planungsliste in den Händen, die Ihnen sagt, was als Nächstes zu tun ist. So schaffen Sie die Basis dafür, dass Ihre Organisation auch in fünf oder zehn Jahren erfolgreich agieren kann. Gestalten Sie den gesamten Prozess so, dass möglichst viele Personen aus allen Teilen Ihrer Organisation daran beteiligt sind. Überlegen Sie, ob es sinnvoll ist, punktuell wichtige Kooperationspartner einzubeziehen.

Die folgende Vorgehensweise mit vier Phasen und zehn Schritten finden Sie in einer ausführlicheren Darstellung hier: <https://digital-transformation-tool.eu/dt-schritt-fur-schritt/>. Dort finden Sie auch Verlinkungen zu den Arbeits- und Lernmaterialien. Wenn Sie vor dem Start Ihres digitalen Transformationsprozesses eine tiefergehende Beschreibung der vier Phasen studieren möchten, dann empfehlen wir Ihnen die Lerneinheiten »Ihre digitale Transformation Teil 1 und Teil 2«, die Sie hier finden: <https://digital-transformation-tool.eu/training/course/view.php?id=11&lang=de>. Dies ist insbesondere für Führungskräfte zu empfehlen, die in der Organisation formal darüber entscheiden, ob und wie ein digitaler Transformationsprozess gestartet wird.

### Phase 1 Grundlagen

#### 1. Schritt: Starten Sie Ihr digitales Transformationsprojekt

Hier sind folgende wichtige Aspekte zu beachten: Sie entscheiden intern, wie Ihr Projekt organisiert wird, wer es leitet und welche Personen zum Projektteam gehören. Ferner ist es wichtig zu entscheiden, wie in der gesamten Organisation über das Projekt berichtet und wie Feedback von nicht direkt am Projekt beteiligten Personen eingeholt wird.

Zur Teambildung bietet sich u. a. »Team Canvas« an. Dieser Ansatz wird Ihnen im »INCLUDE« Tool im Detail vorgestellt (siehe Tool »INCLUDE« in diesem Kapitel). Um immer einen Überblick über alle Ideen und Vorschläge bezüglich Ihres Veränderungsprozesses zu behalten, sollten Sie das dafür konzipierte Arbeitsblatt »Veränderungsprotokoll« im Digital Transformation Tool nutzen.

In allen Phasen Ihres digitalen Transformationsprozesses werden Kenntnisse aus den Bereichen Projektmanagement, Changemanagement, Wissensmanagement und Risikomanagement benötigt. Auch wenn Sie bereits über gute Kenntnisse in diesen Bereichen verfügen, sollten Sie einen Blick auf die dazu im Digital Transformation Tool bereitgestellten Lerneinheiten werfen (vgl. dazu auch die Tools »P3.express«, »Change-Management«, »Wissensmanagement« und »CASSANDRA« in diesem Kapitel).



## Phase 2 Ist-Analyse Ihrer Organisation

### 2. Schritt: Erfassen Sie die externen Einflüsse Ihrer Organisation

Jetzt lernen Sie »PESTLE« kennen (siehe gleichnamiges Tool in diesem Kapitel). Sie erfassen mit diesem Werkzeug alle externen Einflüsse, die von außen auf Ihre Organisation wirken. Je mehr Personen aus den verschiedenen Bereichen Ihrer Organisation Sie einbeziehen, desto umfassender und aussagekräftiger wird das Ergebnis.

### 3. Schritt: Erfassen Sie die Stärken und Schwächen Ihrer Organisation

Dabei unterstützt Sie die »GAP-Analyse« (siehe gleichnamiges Tool in diesem Kapitel). Mit diesem Instrument erkennen Sie, in welchen Tätigkeitsbereichen Sie gegenwärtig besser oder schlechter als erforderlich bzw. erwartet performen.

### 4. Schritt: Beschreiben Sie Ihr aktuelles Geschäftsmodell

Das können Sie sehr gut und übersichtlich mit dem »Business Model Canvas«-Tool erledigen (siehe gleichnamiges Tool in diesem Kapitel). Im Ergebnis erhalten Sie ein Schaubild, das die wichtigsten neun Schlüsselemente Ihrer Organisation auf einem Blatt übersichtlich darstellt.

## Phase 3 Von der Ist-Analyse zur neuen digitalen Strategie

### 5. Schritt: Sammeln Sie Fakten und Anregungen

In diesem Schritt recherchieren Sie zuerst Faktoren, die erfolgreiche digitale Geschäftsmodelle generell auszeichnen. Sie informieren sich über Vorreiterunternehmen in Ihrem Markt oder über bekannte Organisationen, von denen Sie wissen, dass sie die gleiche Zielgruppe wie Sie auch digital sehr erfolgreich ansprechen. Es lohnt sich bei dieser Analyse, bewusst nach Beispielunternehmen oder -organisationen außerhalb Ihrer Region oder Ihres Landes zu recherchieren. Mit diesen Organisationen kommen Sie leichter ins Gespräch, da sie in der Regel keine direkten Wettbewerber sind. Parallel ist diese Vorgehensweise auch sehr hilfreich, wenn Sie nach Kooperationspartnern in Europa suchen.

Analysieren Sie ferner, in welche Richtung sich Ihr Markt bzw. Ihre Wettbewerber in den kommenden Jahren voraussichtlich entwickeln werden.

Abschließend untersuchen Sie sowohl die Bedarfe und Kauf- bzw. Nutzungsentscheidungen Ihrer Kunden oder Ihrer Zielgruppen als auch – und das ist noch wichtiger – die Gründe, warum Interessenten nicht oder nicht mehr wie zuvor bei Ihnen kaufen oder Ihre Dienste nutzen. Im Digital Transformation Tool stehen Ihnen als Anregung diverse Beispiele guter Praxis aus ganz Europa zur Verfügung.

### 6. Schritt: Lernen Sie die »Driving Forces« der digitalen Transformation kennen und prüfen Sie sie

An dieser Stelle befassen Sie sich intensiv mit zehn wichtigen technologischen Entwicklungen, u. a. mit Big Data, Blockchain oder Künstlicher Intelligenz (KI). Sie entscheiden, welche der neuen digitalen Technologien für Ihre Organisation relevant sind oder zukünftig relevant werden könnten.

### 7. Schritt: Entwickeln Sie neue Geschäftsstrategien

Mit Hilfe der »SWOT«-Analyse (siehe gleichnamiges Tool in diesem Kapitel; SWOT = Strengths / Stärken; Weaknesses / Schwächen; Opportunities / Chancen; Threats / Bedrohungen) entwickeln Sie neue Geschäftsstrategien. Dabei fließen die Erkenntnisse aus den vorherigen Arbeitsschritten ein, insbesondere die Chancen und Risiken bzw. die Stärken und Schwächen, die Sie in Schritt 2 und 3 mit Hilfe der »PESTLE«-Analyse sowie der »GAP-Analyse« erarbeitet haben.

### 8. Schritt: Entwickeln und beschreiben Sie Ihr neues Geschäftsmodell

Sie passen Ihr Geschäftsmodell jetzt an oder entwickeln ein völlig neues Geschäftsmodell. Dafür nutzen Sie die Ergebnisse der zuvor durchgeführten »SWOT«-Analyse. Sie arbeiten erneut mit dem »Business Model Canvas«-Tool, das Sie im 4. Schritt bereits kennengelernt haben.

## Phase 4 Priorisierung und Umsetzung

### 9. Schritt: Sortieren und priorisieren Sie die geplanten Aktivitäten

Zu diesem Zeitpunkt sind folgende Aufgaben zu erledigen: Sie definieren Kriterien für die Priorisierung Ihrer digitalen Transformationsarbeiten. Darauf aufbauend bewerten Sie die Dringlichkeit und die erwarteten Auswirkungen der einzelnen Aktivitäten. Wichtig ist, jetzt die verfügbaren Ressourcen für die Umsetzung zu benennen, dies sowohl für Ihr Personal als auch die finanziellen Mittel. Dieser Aspekt hat großen Einfluss auf die Geschwindigkeit und auf die Vorgehensweise bei der Umsetzung. Falls es sich um größere Maßnahmen mit potenziell hohen Kosten und großem Aufwand handelt, kann es sinnvoll sein, zuerst nur ein kleineres Testprojekt zu implementieren, bevor Sie zum Beispiel eine neue Technologie in Ihrer gesamten Organisation »ausrollen« (wertvolle Hinweise dazu finden Sie im »Deming Cycle«-Tool in diesem Kapitel).

Am Ende dieses Schrittes steht eine Tabelle, die Ihre wichtigsten digitalen Transformationsaktivitäten in der Reihenfolge ihrer Priorität auflistet. Damit dieser Priorisierungsprozess strukturiert verläuft, steht Ihnen ein dafür entwickeltes Priorisierungstool zur Verfügung.

### 10. Schritt: Starten Sie die Umsetzung und kontrollieren Sie den Arbeitsfortschritt

Jetzt legen Sie fest, wer in Ihrer Organisation welche Neuerungen verantwortlich implementiert. Es ist sinnvoll, für den Zeitraum der Umsetzung eine Person zu benennen, die den Überblick über alle umzusetzenden Aktivitäten, die Erreichung wichtiger Meilensteine sowie die Ressourcen behält.

Wichtig ist – wie in allen vorhergehenden Schritten –, Ihr ganzes Team bzw. die gesamte Organisation in den Umsetzungsprozess einzubeziehen. Überlegen Sie, wie über Erfolge aber auch Rückschläge in der Umsetzungsphase kommuniziert wird.

Bitte beachten Sie: Die Kenntnisse in den Bereichen Projektmanagement, Change-Management, Wissensmanagement und Risikomanagement, auf deren Bedeutung schon eingangs im 1. Schritt hingewiesen wurde, sind insbesondere bei der Implementierung entscheidend für den Erfolg Ihres digitalen Transformationsprozesses.

## Iteration - Digital Transformation Tool wiederholt nutzen

Beglückwünschen Sie sich, wenn Sie und Ihre Organisation die zehn Schritte des Digital Transformation Tool durchlaufen haben. Ihre Organisation hat damit einen sehr wichtigen Schritt in Richtung Zukunft gemacht. Etwas Wasser müssen wir allerdings in den Wein gießen. Wer glaubt, die digitale Transformation sei damit gemeistert, täuscht sich. Neue technologische Entwicklungen werden auch in den kommenden Jahren immer wieder neue Chancen und Risiken mit sich bringen. Es ist darum ratsam, die zehn Schritte des Digital Transformation Tools wiederholt durchzugehen. Das Gute ist: Wenn Sie diese Arbeit ein zweites Mal machen, wird der Prozess schneller gehen, weil Sie auf die Ergebnisse aus dem ersten Durchgang zurückgreifen können.

Außerdem gilt: Technologische Neuerungen werden genutzt, um den digitalen Transformationsprozess, wie er oben beschrieben wurde, anzustoßen, aber die inhaltliche Umsetzung in Ihrer Organisation wird immer von Menschen gestaltet. Der Faktor Mensch ist entscheidend, wenn die digitale Transformation gelingen soll. Deshalb ist die Verzahnung mit dem »INCLUDE« Tool in diesem Handbuch eine wesentliche Grundlage für Ihren Erfolg (vgl. gleichnamiges Tool in diesem Kapitel).



## Tipps für die Anwendung im Alltag

### Digital Transformation Tool – alles oder nichts?

Das Ziel des Digital Transformation Tools ist, mit vielen kleinen Schritten eine große Wirkung zu erzielen. Darum ist es für die meisten Organisationen sinnvoll, die Lern- und Arbeitsschritte in der vorgeschlagenen Weise zu absolvieren. Alle Lerneinheiten des Tools sind jedoch so konzipiert, dass sie auch separat mit Gewinn genutzt werden können. Je nach Entwicklungsstand Ihrer Organisation können Sie das Tool als Ganzes oder einzelne Teile nutzen.

### Zeitraumen angemessen gestalten: Rom wurde auch nicht an einem Tag erbaut

Es gilt: Die Erarbeitung einer digitalen Transformationsstrategie ist ein Prozess, für den Sie einige Wochen oder auch Monate einplanen sollten. Schnellschüsse sind kontraproduktiv und meistens teuer. Nehmen Sie sich die Zeit, die Sie brauchen, ohne Ihr Tagesgeschäft zu vernachlässigen.



## Warum Change-Management so wichtig ist

Viele sagen bei Change-Management: »Kann ich. Mache ich andauernd.« Ähnliche Reaktionen erlebt man beim Thema Projektmanagement. Da heißt es zum Beispiel: »Ich manage seit 20 Jahren Projekte. Was soll ich da noch lernen?«. Nicht selten bedeutet das jedoch: Sie machen seit 20 Jahren die gleichen Fehler. Für viele Personen gilt: Sie verfügen über breites – meist in der Praxis erprobtes – Wissen, spüren aber auch, dass es noch kleinere oder größere Lücken zu schließen gilt. Fangen Sie am besten mit dem Thema Change-Management an. Warum? Weil viele Entwicklungs- und Veränderungsprozesse in Organisationen genau an dem Mangel an fundierten und alltagstauglichen Kenntnissen in diesem Bereich scheitern (für die Gestaltung eines organisationsinternen Veränderungsprozesses können Sie das »Change-Management«-Tool und den »INCLUDE« Ansatz in diesem Kapitel einsetzen).

## Was sind die Erfolgsfaktoren von digitalen Geschäftsmodellen?

Auf der Suche nach neuen Geschäftsmodellen, die im digitalen Zeitalter funktionieren, sollten Sie die folgenden drei Aspekte berücksichtigen:

1. Sich stärker mit Kunden bzw. Zielgruppen und Partnern im In- und Ausland vernetzen,
2. Lösungen und Systeme anbieten, statt einzelne Produkte und
3. Service-Leistungen mit zusätzlichem Kundennutzen ausbauen.

## Wie entdecken Sie neue Geschäftsideen?

Im 5. Schritt »Sammeln Sie Fakten und Anregungen« wurde bereits darauf hingewiesen, wie wichtig die Analyse Ihres Marktumfeldes sowie der Vorreiter in Ihrem Markt ist. Denken Sie auch an den Blick über die Landesgrenzen, der meist mehr bringt, als nur im direkten lokalen Umfeld zu schauen. In der EU stehen dafür umfangreiche Förderprogramme zur Verfügung. Darüber hinaus gibt es drei Ansatzpunkte, die Sie beachten sollten:

1. Führen Sie einen offenen Dialog mit Ihren Kolleginnen und Kollegen. Häufig wissen diese sehr gut über Ihre Wettbewerber Bescheid.
2. Werten Sie zur Wettbewerbsbeobachtung und für Marktanalysen auch Social-Media-Kanäle aus.
3. Intensivieren Sie den Dialog mit Ihren Kunden. Ihre Kunden wissen sehr genau, warum sie sich für Sie entschieden haben. Für die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells ist es noch wichtiger, diejenigen zu befragen, die sich bewusst für Ihre Wettbewerber entschieden haben.

## Das Neue bewusst einführen oder »Wenn Du es eilig hast, gehe langsam«

Wenn Ihr neues CANVAS-Geschäftsmodell im Digital Transformation Prozess Schritt 8 fertig ist, dann markieren Sie – am besten farbig – welche Inhalte sich gegenüber Ihrem aktuellen Geschäftsmodell ändern sollen. Legen Sie Ihr altes und das neue Geschäftsmodell nebeneinander und überlegen Sie, ob alle Veränderungen plausibel sind.

An dieser Stelle sollten Sie etwas auf die Bremse treten und sich das neue Geschäftsmodell mit Abstand immer wieder kritisch anschauen. Sie treffen jetzt höchstwahrscheinlich weitreichende Entscheidungen, die wohlüberlegt sein sollten. Eile führt zu diesem Zeitpunkt meist zu teuren Fehlern. Lassen Sie sich zum Beispiel nicht von externen IT-Berater:innen zu schnellen Handlungen verleiten, deren Konsequenzen Sie nicht zu 100 Prozent verstehen. Wir empfehlen Ihnen für diese wichtigen Entscheidungen entweder die »Konsent-Moderation« oder den »Konsultativen Einzelentscheid« zu nutzen. Beide Verfahren werden ausführlich im »INCLUDE« Ansatz vorgestellt (vgl. gleichnamiges Tool in diesem Kapitel).

## Agil vorgehen: In kleinen Schritten zum Erfolg

Alle Vorhaben sind priorisiert. Sie wissen, was zu tun ist und wer den gesamten Prozess intern begleitet. Wie sieht jetzt eine realistische Zeitplanung aus? Es ist in jedem Fall sinnvoll, Meilensteine zu terminieren und ein Datum zu fixieren, an dem der gesamte Prozess abgeschlossen sein sollte. Rechnen Sie trotzdem im Verlauf des Implementierungsprozesses mit Überraschungen und Hindernissen. Nur selten verläuft der Weg wie auf einer geraden Linie. Es gilt: Viele Wege führen nach Rom.

Darum ist es wichtig, dass Sie sich möglichst kurze Zwischenziele setzen und die Erfolge und Misserfolge auf dem Weg kontinuierlich analysieren. Lassen Sie sich am besten vom »Scrum«-Tool inspirieren, das im »INCLUDE« Ansatz im Detail vorgestellt wird. Zum Beispiel lassen sich Arbeitspakete wie die Auswahl einer neuen Software, mit der Sie in den kommenden Jahren arbeiten möchten, in Einzelschritte teilen:

- Eigenen Bedarf analysieren und Anforderungskatalog erstellen
- Marktanalyse: Wer bietet was an?
- Auswahl von zwei bis drei Favoriten
- Intensives Testen der ausgewählten Optionen
- Entscheidung
- Implementierung der Software
- Interne Schulung des Personals
- Evaluieren der neuen Software, nachdem sie eine Zeitlang im Arbeitsalltag eingesetzt wurde
- Notwendige Anpassungen beschließen und umsetzen

Das ist im Groben das Prinzip der agilen Vorgehensweise: Möglichst kleine, aber sinnvolle Arbeitsschritte bzw. Zwischenergebnisse setzen und diese konsequent und zügig abarbeiten. Nehmen Sie sich möglichst immer nur einen Schritt vor. Dann kann die Arbeit auch in kleinen Organisationen gut parallel zum Tagesgeschäft gemeistert werden. Planen Sie nach jedem Schritt Feedbackrunden ein. Die Fragen lauten:

- Was ist gut gelaufen?
- Was müssen wir anders machen?
- Gibt es neue Informationen und Ideen, die wir in unserem digitalen Transformationsprozess berücksichtigen müssen, bevor wir den nächsten Schritt gehen?

Wenn Sie so vorgehen, dann »lernt« Ihre gesamte Organisation im Verlauf des Prozesses permanent hinzu.



## Veränderungen meistern – am besten alle zusammen

Ein digitaler Transformationsprozess ist in der Regel viel zu komplex, um diesen nur einem kleinen Kreis, zum Beispiel der Geschäftsführung oder dem Vorstand, zu überlassen. Oftmals werden wichtige Schritte in unseren Organisationen auf die lange Bank geschoben, weil die verantwortlichen Führungskräfte selbst nicht wissen, wohin die Reise gehen soll. Sie sind überfordert, und viel zu selten trauen sie sich, ihre Überforderung auch angemessen zu artikulieren.

Dazu ein Vorschlag: Nutzen Sie Ihren digitalen Transformationsprozess genau wie Ihren Europäisierungsprozess dafür, mehr Selbstorganisation, geteilte Verantwortlichkeiten und Dezentralisierung in Ihrer Organisation einzuführen. Mit den »INCLUDE« Ansatz steht Ihnen dafür eine ausgiebig in Europa getestete Methode zur Verfügung, die Sie Schritt-für-Schritt auf dem Weg zu einer inklusiven Führungskraft im digitalen Zeitalter begleitet.

## Ressourcen

Das Digital Transformation Tool ist das Produkt des EU-geförderten Projektes »Digitalisation« (2017-2019), das von sieben Organisationen aus fünf Ländern (Bulgarien, Deutschland, Griechenland, Italien und Zypern) gemeinsam entwickelt wurde. Verantwortlicher Leadpartner im Projekt war die emcra GmbH aus Berlin. Die weiteren Projektpartner waren die Cyprus Project Management Society (CPMS), die Industrie- und Handelskammer aus Vratsa in Bulgarien, der Ivh (Regionalverband des Handwerks in Südtirol, Italien), das Institut für Betriebsberatung, Wirtschaftsförderung und –forschung e. V. (IBWF) aus Deutschland sowie die LUISS Guido Carli Universität aus Rom.

Alle notwendigen Ressourcen sowie jeweils weitere nützliche Links bzw. Literaturempfehlungen sind in deutscher Sprache in den jeweiligen Lerneinheiten des Digital Transformation Tools online zugänglich. Die Ressourcen des Tools unterliegen einer Creative Commons-Lizenz und sind hier verfügbar: <https://digital-transformation-tool.eu/startseite-2/>.

Zur Vertiefung empfehlen wir den folgenden englischsprachigen Text, der ebenfalls ein Ergebnis des oben genannten EU-Projektes ist: LUISS Guido Carli University et al. (2019): Process Model for the Digital Transformation of SMEs: [https://digital-transformation-tool.eu/wp-content/uploads/2020/01/DIGIT\\_Process-model\\_01\\_FINAL.pdf](https://digital-transformation-tool.eu/wp-content/uploads/2020/01/DIGIT_Process-model_01_FINAL.pdf).

## Hashtags

**#Digitale Transformation #Digitalisierung #Geschäftsmodell #Organisationsentwicklung #Leadership #Strategie #Changemanagement**





# 03 Golden Circle

»Frag immer erst: warum.«

Simon Sinek

## Im Überblick

Golden Circle ist eine Methode, mit der Sie die Vision und die Mission Ihrer Organisation definieren können. Auf der Basis der Ergebnisse des Golden Circle sind Sie in der Lage engagierte Mitarbeiter:innen anzuziehen, die sich ebenfalls für die Verwirklichung dieser Vision einsetzen wollen. Zudem gewinnen Sie loyale Zielgruppen und Kooperationspartner, die die Werte Ihrer Organisation teilen.

Das Modell des Golden Circle unterstützt Sie dabei, insbesondere den übergeordneten Sinn, also die Gründe bzw. Argumente für die Existenz Ihrer Organisation, herauszuarbeiten. Indem Sie eine klare und leicht verständliche Antwort auf die Frage finden, warum bzw. wofür es Ihre Organisation gibt, schaffen Sie die Grundlage, sich in einer sich schnell verändernden, unvorhersehbaren Welt laufend weiterentwickeln zu können. Der Schlüssel liegt darin festzulegen, »Warum« Sie tun, was Sie tun. Die Wege und Lösungen (»Wie« und »Was«) können sich ändern.

Die Arbeit mit dem Golden Circle steht in der Regel am Anfang eines Organisationsentwicklungsprozesses, weil viele weitere Schritte von den Ergebnissen des Golden Circle abhängen bzw. darauf aufbauen. Wichtig ist, immer mit der Frage nach dem »Warum« bzw. »Wofür« zu beginnen. Das gilt auch, wenn Sie einen Europäisierungsprozess anstoßen möchten oder überlegen, in welche Richtung Sie Ihren bereits eingeschlagenen Weg nach Europa fortsetzen möchten.

## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie erhalten eine klare Vision für Ihre Organisation, die sowohl national als auch in Europa die Grundlage für Ihren Erfolg darstellt und Ihnen bei Herausforderungen Orientierung bietet.
- Alle Beteiligten in Ihrer Organisation haben ein gemeinsames Verständnis davon, was Ihre Organisation macht, wie sie es macht und warum sie macht, was sie macht. Die Mission und Vision Ihrer Organisation ist für alle transparent und gut verständlich.
- Sie stärken die Überzeugung, dass der europäische Weg eine richtige Entscheidung ist und im Einklang mit Ihren übergeordneten Zielen steht.
- Alle Beteiligten kennen die Besonderheiten Ihrer Organisation in einem wettbewerbsorientierten Markt.
- Sie haben eine solide Basis für den gemeinsamen organisatorischen Wandel in Richtung Europäisierung.
- Sie arbeiten mit Menschen und für Menschen, die Ihre Werte teilen.
- Sie sind in der Lage, Ihren Beitrag für die Gesellschaft klar zu kommunizieren sowie kraftvolle und glaubwürdige Marketingbotschaften für Ihre Zielgruppen zu entwickeln.







aus ganz Griechenland. Einige von ihnen besuchten den Hof, um den Käse zu probieren. Viele Gäste waren beeindruckt von ihrer Einstellung zu den Tieren und dem Bemühen, die Traditionen der lokalen Käseherstellung zu bewahren. Die Kunden kauften nicht nur ihre Produkte, sondern auch ihr »Warum«, die Idee, auf der das gesamte Unternehmen sich gründete. Es dauerte nicht lange und die ersten Touristen, die Martas Ziegenkäse im Urlaub kennengelernt hatten, fragten, ob sie das Produkt auch online bestellen könnten. Parallel gewann Marta einen europäischen Lebensmittelwettbewerb und erhielt erste Auszeichnungen für die hervorragende Qualität ihrer Produkte.

Martas Golden Circle sieht folgendermaßen aus: »Ich möchte die traditionelle lokale Produktion und den richtigen Umgang mit Tieren unterstützen (»Warum« / »Wofür«), indem ich eine Ziegenfarm aufbaue (»Wie«) und hochwertigen nachhaltig produzierten Käse herstelle (was)«. Für ihre Europäisierung hat sie die folgenden Gründe herausgearbeitet: »Ich möchte nach Europa gehen, um die lokalen Traditionen meiner Heimatregion in Griechenland zu präsentieren (»Warum«), indem ich einen Online-Shop aufbaue und an Lebensmittelwettbewerben teilnehme (»Wie«), um meine ausgezeichneten Produkte auch international zu vermarkten (»Was«).«

## Aus der Praxis

Nachdem Marta ihr Studium im Bereich Lebensmittelproduktion abgeschlossen hatte, überlegte sie, was sie mit diesem Wissen machen möchte. Ihre Studienzeit verbrachte sie in Athen. In dieser Zeit vermisste sie jedoch sehr das entspannte Leben in dem kleinen griechischen Dorf, aus dem sie stammte.

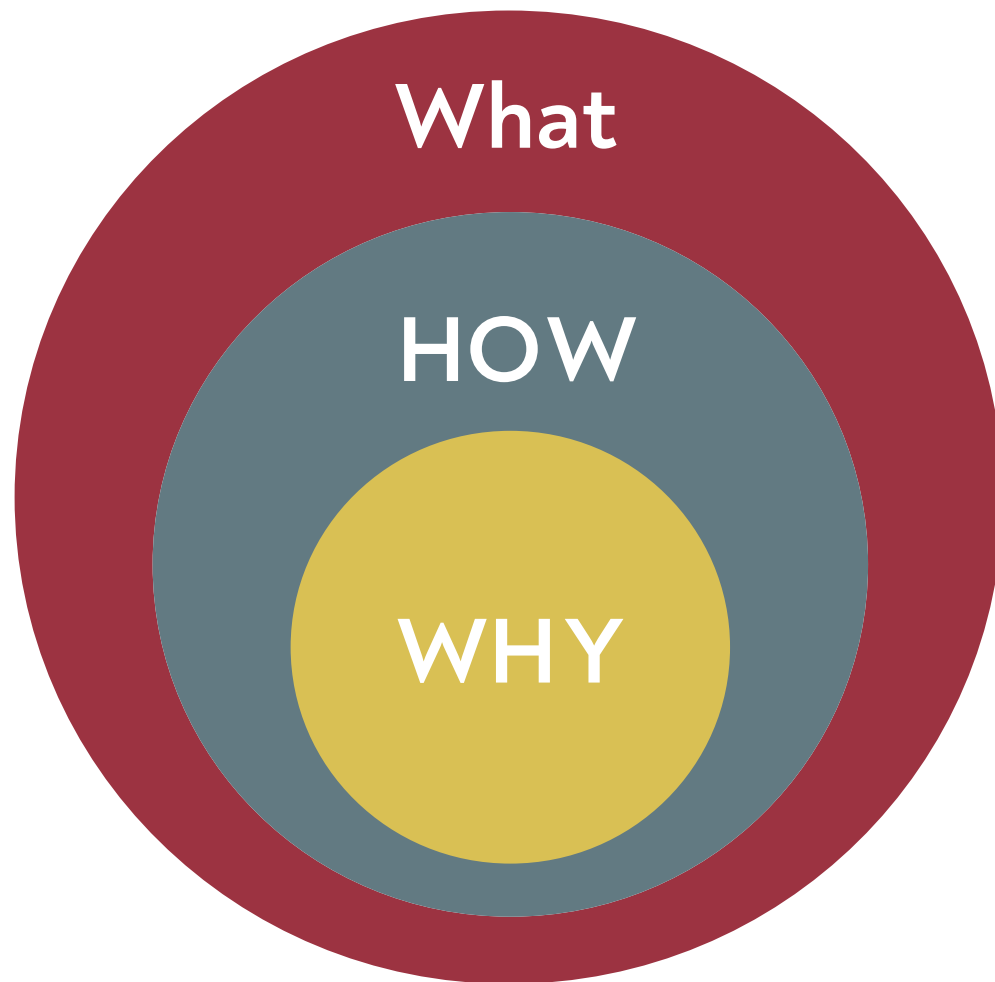
Bei ihren Zukunftsrecherchen stieß sie auf ein europäisches Programm zur Unterstützung junger Landwirte. Danach fügte sich Schritt für Schritt alles wie die Teile eines Puzzles. In einem Gründungsseminar hörte sie von der Methode Golden Circle. Marta wurde geraten, sich mit Hilfe dieser Methode zuerst einmal Gewissheit darüber zu verschaffen, warum sie eine Selbständigkeit anstrebt, bevor sie sich voll in dieses Abenteuer stürzt.

Die Antwort war für Marta nicht schwer zu finden. Sie wollte die bestehenden Traditionen aus ihrer ländlichen Region fortsetzen, dabei aber einen besseren und nachhaltigeren Umgang mit landwirtschaftlichen Nutztieren pflegen. Die Ziegenzucht hatte in ihrer Region Tradition, und so beschloss sie, ihr »Warum« zu verwirklichen, indem sie eine Farm zur Herstellung von hochwertigem Ziegenkäse aufbaut.

Marta begann mit einer kleinen Produktion. Schnell fand sie immer mehr Kunden, die ihren natürlich produzierten Ziegenkäse kaufen wollten - zuerst aus ihrer Region und dann



## Golden Circle: Why? – How? – What?



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis der Ideen von Simon Sinek. Siehe dazu auch die Hinweise unter »Ressourcen«.

## Anleitung

Mit dem Golden Circle befassen Sie sich mit den normativen Grundlagen der Existenz Ihrer Organisation. Die Methode ist im vergangenen Jahrzehnt zu einem Mainstream-Instrument der Organisationsentwicklung geworden. Mit Hilfe des Golden Circle identifizieren Sie die zentralen Argumente, warum Ihre Organisation existieren sollte (Legitimierung). Darüber hinaus sichert die Methode die Überlebensfähigkeit einer Organisation in einem sich schnell verändernden Umfeld (Resilienz), weil sie die Basis dafür schafft, Angebote, Dienstleistungen oder Produkte an die Herausforderungen bzw. Rahmenbedingungen der jeweiligen Zeit anzupassen, ohne den übergeordneten Zweck aus den Augen zu verlieren.

Organisationen erhalten mit Hilfe des Golden Circle de facto eine »Persönlichkeit« bzw. eine »Identität«, die sie im Meer vergleichbarer Anbieter einzigartig und unverwechselbar machen können. Wenn Sie wissen, wofür, das heißt für welchen Zweck Sie und Ihre

Kolleginnen und Kollegen jeden Tag arbeiten, dann wird der Sinn Ihrer Arbeit und Ihrer Anstrengungen erfahrbar. Und es wird leichter, die Geduld bzw. das notwendige Durchhaltevermögen bei der Überwindung von Hindernissen oder Krisen aufzubringen.

Ohne die Sinnfrage angemessen beantwortet zu haben, sollten Sie sich nicht im europäischen Ausland engagieren. Ein internationaler Marktauftritt ist gerechtfertigt, wenn damit ein nachhaltiger Beitrag zum Zweck Ihrer Organisation verbunden ist. Nur weil beispielsweise in Ihrem Umfeld andere Organisationen diesen Weg einschlagen haben, muss das für Sie nicht ebenfalls richtig sein. Und auch, wenn Sie immer wieder hören, dass es von der EU umfangreiche Fördermittel gibt, kann es für Ihren Organisationszweck angemessen sein, sich allein auf nationale Finanzierungsquellen zu fokussieren.

Wenn Sie aber andersherum feststellen, dass Europa Ihnen gute Chancen bietet, Ihren Organisationszweck noch besser als bisher zu erfüllen, sollten Sie nicht länger abwarten und die notwendigen ersten Schritte zügig einleiten.

### »Why«: »Warum« bzw. »Wofür« sind wir wichtig?

Sie starten bei der Arbeit mit dem Golden Circle immer mit der Frage nach dem »Warum« bzw. »Wofür«. Es geht darum herauszufinden, »Wofür« Ihr Unternehmen in Zukunft stehen will. Die Antwort definiert den Sinn bzw. Ihre Bestimmung und stellt die Basis Ihrer Organisationsphilosophie dar.

Die folgenden Fragen helfen Ihnen bei der Suche nach dem »Warum«:

- Warum ist das, was Sie erreichen wollen, so wichtig?
- Woran glauben Sie? / Welche Werte wollen Sie verkörpern?
- Warum lohnt es sich, das zu tun?
- Welchen Sinn hat es, dies zu tun?
- Warum wollen Sie es erreichen?
- Was ist der tiefere Sinn von dem, was Sie tun wollen?

Achten Sie bei der Suche nach Ihrem »Warum« zudem auf die folgenden Aspekte:

- Denken Sie an Ihre Zielgruppen bzw. Kunden. Diese sind daran interessiert, warum Sie u. a. in Europa aktiv sind, und sie werden diesen Weg unterstützen, wenn sie von seiner Richtigkeit überzeugt sind. In den Worten von Simon Sinek: »Menschen kaufen nicht, was Sie tun; Menschen kaufen, warum Sie es tun.«
- Seien Sie sich bewusst, dass Sie nicht von jedem unterstützt werden wollen bzw. müssen. Am wichtigsten sind die Personen oder Organisationen, die Ihre Vision teilen. Der Golden Circle ist keine Zauberformel, die Menschen automatisch zu 100 Prozent von Ihrer Vision überzeugt. Die Stärke dieses Instruments liegt darin, genau die Menschen und Organisationen anzusprechen, die sich mit denselben Werten identifizieren wie Sie.
- Verknüpfen Sie Ihr europäisches »Warum« authentisch mit dem Gesamtziel Ihrer Organisation. Es sollte ein integraler Bestandteil Ihrer grundlegenden Überzeugungen sein, und Sie sollten eine klare Vorstellung davon haben, warum Sie international tätig werden wollen.

- Simon Sinek ist der Meinung, dass mit dem Golden Circle die Funktionsweise des menschlichen Gehirns »gespiegelt« wird. Wenn man darüber spricht, »Was« man tut, kommuniziert man mit dem analytischen Teil des Gehirns. Wenn man über das »Warum« spricht, nutzt man den Teil des Gehirns, der für Gefühle und menschliches Verhalten zuständig ist.

## »How«: »Wie« wollen wir unsere Ziele erreichen?

Beim »Wie« geht es um die Strategien und Konzepte, die Sie zu Ihrem Ziel führen. Wie sehen die notwendigen Wertschöpfungsprozesse in Ihrer Organisation aus? Was ist Ihr Geschäftsmodell (vgl. dazu auch das Tool »Business Model Canvas« in diesem Kapitel)? Wenn Ihr »Why« das Ziel ist, dann steht das »How« sinnbildlich für den Weg dorthin.

Die folgenden Fragen helfen Ihnen bei der Suche nach dem »Wie«:

- Wie wollen Sie Ihre Bestrebungen / Visionen / Ziele erreichen?
- Welchen Prinzipien wollen Sie folgen?
- Was sind wünschenswerte Haltungen?
- Welches sind die bevorzugten Vorgehensweisen?
- Welche Methoden wollen Sie anwenden?
- Welche Strukturen benötigen Sie in Ihrer Organisation?

## »What«: »Was« machen wir genau?

Erst im dritten Schritt geht es um konkrete Handlungen, Aktionen, Produkte oder Dienstleistungen. Das ist die operative Arbeitsebene, also der Bereich Ihrer Aktivitäten, der messbare Ergebnisse produziert. Diese Ebene des Golden Circle ist für die meisten Menschen intuitiv leichter zu erfassen als die ersten beiden Schritte.

Die folgenden Fragen helfen Ihnen bei der Suche nach dem »Was«:

- Was ist unser sichtbares Ergebnis?
- Was ist unsere Lösung?
- Welches Produkt, welches Resultat, welche Dienstleistung entsteht durch unsere Bemühungen?

Viele Organisationsbeschreibungen beginnen immer noch mit dem »Was«, zum Beispiel indem einfach aufgezählt wird, welche Produkte oder Dienstleistungen man anbietet. Das allein motiviert potenzielle Nutzer:innen jedoch nicht zum Handeln. Nur weil man die Angebote einer Organisation kennt, wird man in der Regel noch nicht aktiv. Eine Motivation zum Handeln entsteht dann, wenn die Angebote in einen nachvollziehbaren und positiv bewerteten Sinnzusammenhang gerückt werden.

An diesem Punkt sollten Sie genau prüfen, ob Ihre geplanten bzw. auch Ihre bereits umgesetzten Europäisierungsaktivitäten auch wirklich zu Ihrem »Why« passen. Tragen diese internationalen Aktivitäten substantiell dazu bei, Ihren übergeordneten Organisationszweck zu erfüllen?

## Wie arbeiten Sie am besten mit dem Golden Circle?

Überlegen Sie genau, welche Akteure Sie in die Entwicklung Ihrer Vision oder Ihrer Ziele in Europa einbeziehen wollen. Das können neben Mitgliedern aus Ihrem Führungskreis und Ihrem Team auch externe Akteure wie Vertreter:innen Ihrer Zielgruppen bzw. Ihre Kunden sein.

Generell ist zu empfehlen, die Golden Circle Methode mit möglichst vielen Personen, wenn machbar, sogar mit allen Personen aus Ihrer Organisation durchzuführen. Sie können Gruppen von maximal acht bis zwölf Personen bilden, die getrennt voneinander ca. zwei Stunden arbeiten. Diese Arbeitssitzungen müssen nicht zeitgleich erfolgen.

Identifizieren Sie für die jeweiligen Gruppensitzungen eine Person, die durch den Prozess führt und schaffen Sie die Voraussetzungen, dass die Arbeitsergebnisse visualisiert werden – egal ob Sie online oder offline arbeiten.

Bilden Sie in den Gruppen von maximal acht bis zwölf Personen zu Beginn Untergruppen von ca. vier Personen, die die drei Fragen des Golden Circle nach dem oben beschriebenen Vorgehen beantworten. Bitten Sie die Untergruppen, ihr Ergebnis zu visualisieren. Zuerst beantwortet jedes Gruppenmitglied für sich alle drei Fragen und visualisiert diese auf einem Flip Chart oder mit Hilfe einer geeigneten Software. Dies geschieht parallel. Beschränken Sie die Zeit auf dreimal drei Minuten für jede Person. Danach erarbeitet die Unterarbeitsgruppe in ca. 20 Minuten ein gemeinsames Ergebnis.

Im Anschluss werden die Gruppenergebnisse im Plenum präsentiert. Jede Untergruppe stellt ihr Ergebnis in drei Minuten ohne Unterbrechung vor. Dann findet ein Austausch statt, in dem unterschiedliche Meinungen diskutiert werden (ca. 30 bis 45 Minuten). Die restliche Zeit nutzen Sie, um zu einem Gruppenergebnis zu gelangen.

Tipp: Überlegen Sie sich bereits im Vorfeld eine Methode, mit der Sie die Gruppe zu einem gemeinsamen Ergebnis führen, zum Beispiel durch das gewichtete Bewerten einzelner Antworten, an dem alle Anwesenden gleichberechtigt beteiligt werden.

Abschließend sollten alle Beteiligten zusammen überlegen, wer ihre drei wichtigsten externen Stakeholder sind. Überlegen Sie, wie Sie diesen Ihre neue Botschaft, die Sie mit Hilfe des Golden Circle Tools erarbeitet haben, überzeugend vermitteln können. Was hat sich gegenüber Ihrer bisherigen Kommunikation durch den erweiterten Fokus auf Europa verändert?

Sollten Sie diese Übung in Ihrer Organisation mit mehreren Gruppen von bis zu zwölf Teilnehmenden durchführen, dann kann das Gesamtergebnis von Delegierten aus jeder einzelnen Gruppe zusammen erarbeitet werden.





## Tipps für die Anwendung im Alltag

### Vermeiden Sie die Warum-Falle

Es ist leicht, in diese Falle zu tappen und die Frage nach dem »Warum« nur oberflächlich zu beantworten. Um dieser Falle aus dem Weg zu gehen, sollten Sie sich nicht mit Ihrer ersten Antwort zufriedengeben. Stellen Sie die Warum-Frage immer wieder, um dem tieferen »Warum« einer Tätigkeit oder Einstellung auf die Spur zu kommen. Nichts ist beim Golden Circle wichtiger als die Fragen nach dem »Warum«. Nehmen Sie sich dafür Zeit für die Antwortsuche. Die sogenannte 5-W-Methode unterstützt Sie dabei, den Kern Ihres »Warum« zu identifizieren (siehe Hinweis unter »Ressourcen«).

Ein Beispiel zur Anwendung der 5-W-Methode: Lena arbeitet in einer Bildungseinrichtung. Auf die Frage, warum sie dort arbeitet, antwortet sie, um Geld zu verdienen. Geld kann man mit vielen Tätigkeiten verdienen. Warum dieser Bildungsanbieter? Weil die Bildungsangebote interessant sind sowie Menschen und zivilgesellschaftliche Organisationen unterstützen. Warum? Weil die Angebote die Teilnehmenden und ihre Organisationen befähigen, sich weiterzuentwickeln, ihre Resilienz zu stärken und damit gute Arbeit zu leisten. Warum ist das gut? Weil dies einen Beitrag zu einer gesunden, resilienten und demokratischen Zivilgesellschaft leistet. Und das ist der Kern des »Warum«: Lena möchte mit ihrer Arbeit genau diesen Beitrag zur Zivilgesellschaft leisten.

## Golden Circle als Basis für Orientierung und Selbstorganisation

Die in einer Organisation beschäftigten Menschen brauchen Orientierung, insbesondere in Zeiten, die durch weitreichende Veränderungen geprägt sind. Eine gut verständliche und für alle Beteiligten leicht nachvollziehbare Antwort auf die »Warum«-Frage funktioniert im optimalen Fall wie ein Treppengeländer, an dem man sich festhalten kann.

Zudem gilt: Wenn alle den Organisationszweck kennen und auch leben, dann wird Selbstorganisation, eine größere Autonomie von einzelnen Organisationseinheiten und dezentrale Entscheidungsfindung gefördert. Diese Chancen gilt es zu nutzen. Zum Beispiel könnten Organisationen, die bisher noch sehr stark hierarchisch geprägt sind, im Bereich ihrer Europäisierung mit neuen Formen der Selbstorganisation experimentieren. Da das Thema Europäisierung in der Regel Auswirkungen auf alle Bereiche einer Organisation hat, ist es als Testbereich für die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit sehr gut geeignet (vgl. zum Thema Selbstorganisation insbesondere das Tool »INCLUDE« in diesem Kapitel).

## Purpose als Grundlage Ihres Erfolgs und einer höheren Mitarbeiter:innenbindung

Sogenannte »Purpose Driven Organisations« beantworten die Frage nach dem »Warum« nicht einfach mit »Wir wollen so viel wie möglich Profit machen«. Der Sinn einer Unternehmung sollte über den reinen Gewinn hinausgehen. Ein positiver Nebeneffekt ist, dass Organisationen, die so aufgestellt sind, in der Regel auch wirtschaftlich überdurchschnittlich erfolgreich sind.

»Purpose Driven Organisations« fällt es auch leichter, passende Mitarbeiter:innen anzusprechen sowie ihre guten Fach- und Führungskräfte langfristig zu binden. Wenn es Ihnen gelingt, Mitarbeiter:innen einzustellen, die ihren Job gerne machen oder vielleicht sogar lieben, dann müssen Sie sich kaum Gedanken zum Thema Motivation machen. Ihr Ziel sollte sein, Personen zu beschäftigen, deren persönlichen Ziele eine große Schnittmenge mit den Zielen Ihrer Organisation aufweisen (siehe dazu das Tool »Personalentwicklung« in diesem Kapitel).

## Purpose und Marketing

Erinnern Sie sich an Marta aus dem Praxisbeispiel? Es gibt viele Käseproduzenten, aber die Leute kaufen Martas Ziegenkäse, weil sie ihre Werte teilen. Ihr Ziegenkäse ist großartig, aber die Leute wollen nicht nur den Käse kaufen, sie wollen ihre Geschichte unterstützen. Ein starkes »Warum« ist wie ein Treibstoff, der Ihr Marketing voranbringt.

»Menschen kaufen nicht, was Sie tun; Menschen kaufen, warum Sie es tun« (Simon Sinek). Der Golden Circle liefert Ihnen die wichtigsten Argumente für Ihr Marketing bzw. für Ihre Öffentlichkeitsarbeit. Beziehen Sie die wichtigsten Antworten auf Ihr »Warum« daher konsequent in Ihre Kommunikationsaktivitäten im In- und Ausland ein (siehe dazu das Tool »Öffentlichkeitsarbeit« in diesem Kapitel).



## Ressourcen

Die Golden Circle Methode basiert auf den Arbeiten von Simon Sinek.

Leseempfehlungen in Deutsch:

Sinek, Simon (2014): Frag immer erst: warum. Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren; Redline.

Stoi, Roman; Dillerup, Ralf (2022): Normative Unternehmensführung; in: Unternehmensführung. Erfolgreich durch modernes Management & Leadership; Verlag Franz Vahlen; S. 99-109.

Strelecky, John (2009): The Big Five for Life. Was wirklich zählt im Leben; dtv Verlagsgesellschaft.

Empfehlungen in Englisch:

Als Einstieg in die Methode eignet sich insbesondere der TED-Talk von Simon Sinek aus dem Jahr 2009: How great leaders inspire action:

[https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action/c](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action/c)  
(mit deutschen Untertiteln).

Steve Jobs: Think different / Crazy ones speech:

<https://www.youtube.com/watch?v=keCwRdbwNQY>

Zur 5-W-Methode: 5 Whys Template: <https://miro.com/templates/5-whys/>

## Hashtags

#Purpose #Werte #Organisationszweck #Organisationsentwicklung #Vision #Mission







# 04 PESTLE

»Nach Darwins ‚Entstehung der Arten‘ überlebt nicht die intelligenteste Spezies und auch nicht die stärkste, sondern diejenige, die sich am besten an die sich verändernde Umwelt anpassen kann.«

Leon C. Megginson



## Im Überblick

Die Einleitung eines Veränderungsprozesses beginnt u. a. mit der Analyse der aktuellen Situation. Die externen Einflussfaktoren, die auf Ihre Organisation wirken, sind dabei von besonderer Bedeutung. Die Umwelt Ihrer Organisation, egal ob regional, national, europäisch oder global, umfasst wichtige Faktoren, die nicht nur für Ihre Organisation bzw. Branche, sondern für alle Organisationen von Bedeutung sind.

Die PESTLE-Analyse ist eine international bekannte Methode, die insbesondere zur Strategie-Entwicklung, zur Marketing-Planung und zur Geschäfts- und Produktentwicklung eingesetzt wird. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht die Umwelt, in der Ihre Organisation tätig ist. Es werden die relevanten externen Einflussfaktoren ermittelt und deren Auswirkungen auf das Erreichen Ihrer Organisationsziele bewertet. Die externen Faktoren werden in sechs Kategorien gegliedert, deren englischsprachige Anfangsbuchstaben die Namensgeber der Methode sind:

- **Political:** Politische Umweltfaktoren
- **Economic:** Ökonomische Umweltfaktoren
- **Social:** Sozio-kulturelle Umweltfaktoren
- **Technological:** Technologische Umweltfaktoren
- **Legal:** Rechtliche Umweltfaktoren
- **Ecological:** Ökologische Umweltfaktoren

Diese sechs Umweltfaktoren beeinflussen die Entwicklung Ihrer Organisation und damit auch Ihren Europäisierungsprozess maßgeblich. Sie können dieses Organisationsumfeld jedoch nur äußerst selten selbst beeinflussen. Umso wichtiger ist es, alle wichtigen externen Einflussfaktoren, die Sie bzw. Ihre Organisation nicht kontrollieren können, frühzeitig zu analysieren, um zeitnah darauf zu reagieren. Das leistet die PESTLE-Analyse. Sie erhalten einen umfassenden Überblick über Ihr Organisationsumfeld und eine gute Grundlage für Ihre zukünftigen Entscheidungen in Richtung Europäisierung.

## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie verschaffen sich einen ganzheitlichen Überblick über die wichtigsten externen Rahmenbedingungen Ihrer Organisation. Das trägt dazu bei, ein umfassendes Verständnis für Ihre Umwelt zu entwickeln und bietet die Basis dafür, die jeweiligen Einflussfaktoren systematisch zu analysieren.
- Sie können Risiken und Chancen eines sich verändernden Umfelds frühzeitig erkennen und bewerten und gezielt nach guten Entwicklungschancen suchen, zum Beispiel durch die internationale Expansion nach Europa.
- Sie gewinnen wertvolle Erkenntnisse über die langfristige Entwicklung in Ihrem Sektor und sind besser in der Lage, fundierte Entscheidungen zu treffen.
- Sie passen Ihre Ziele auf der Grundlage der identifizierten externen Faktoren an und entwickeln bessere Entwicklungsstrategien, zum Beispiel im Hinblick auf neue Produkte oder Dienstleistungen für Ihren Markteintritt im europäischen Ausland.



- Sie suchen gezielt nach Chancen, die sich Ihnen durch den europäischen Integrationsprozess bzw. durch die politischen Entscheidungen auf der europäischen Ebene bieten.
- Sie schaffen eine Grundlage dafür, Ihre Organisation so zu positionieren, dass Sie wichtige Trends vor Ihren Wettbewerbern identifizieren und nutzen können.

## Aus der Praxis

Teona und ihr Team leiten ein Bildungszentrum auf dem Land in Estland.\* Bereits seit 15 Jahren ist das Zentrum eine Oase des Lernens, in der regelmäßig Seminare und Workshops stattfinden. Schritt für Schritt hat sich das Zentrum in Estland und seinen baltischen Nachbarländern einen Namen gemacht und sich stetig weiterentwickelt.

Dann kam Covid im Jahr 2020 und machte die bisher erzielten Erfolge und die Perspektiven des Zentrums fast zunichte. Einige Monate stand alles still. Teonas Team erhielt nichts als Absagen. Sie versuchten alles, um das Team zusammenzuhalten und keine Mitarbeiter:innen entlassen zu müssen. Doch je länger die Pandemie andauerte, desto klarer wurde allen: Wir müssen unser Geschäftsmodell weiterentwickeln, sonst stehen wir vor dem Aus. Aber wo sollten sie beginnen? Welche neuen Bereiche sind vielversprechend? Und vor allem: Was hilft uns jetzt möglichst schnell in der akuten Situation mit den Rahmenbedingungen einer Pandemie, die niemand hatte kommen sehen? Das Team brauchte ein Instrument, um die externen Einflussfaktoren, die auf das Bildungszentrum einwirken, in dieser unvorhersehbaren Zeit möglichst fundiert zu analysieren. Sie beschlossen, dafür die sog. PESTLE-Analyse auszuprobieren.

Schritt für Schritt arbeitete sich das Team zusammen mit Teona durch die sechs Analysebereiche der PESTLE-Analyse. Sie wurden dabei u. a. auf die Möglichkeiten aufmerksam, die sich ihnen als Bildungsakteur in Europa bieten. Im Jahr 2021 startete eine neue EU-Förderperiode, die bis 2027 dauert. Diese bietet dem Bildungszentrum mittelfristig sehr interessante Finanzierungsmöglichkeiten (Politischer Umweltfaktor). Parallel wird das Thema Klimaschutz – Stichwort »Europäischer Grüner Deal« – in der öffentlichen Wahrnehmung in Estland und in der EU immer wichtiger (Ökologischer Umweltfaktor). Im Themenbereich Klima- und Umweltschutz verfügt Teonas Bildungszentrum schon seit vielen Jahren über Expertise, u. a. haben sie in den vergangenen fünf Jahren einen jährlichen internationalen Workshop für Bildungspersonal von Schulen der drei baltischen Staaten Estland, Lettland und Litauen zum Thema »Bildung für ein besseres Klima« organisiert. Um die Wirkung dieser Workshops zu verbessern, hatte das Bildungszentrum schon vor zwei Jahren damit begonnen, die Teilnehmenden mit Hilfe eines neuen Online-Konferenzsystems zu vernetzen (Technologischer Umweltfaktor).

Durch die systematische Anwendung der PESTLE-Analyse waren Teona und ihr Team in der Lage, noch weitere wichtige externe Einflussfaktoren zu ermitteln, die sich auf das Zentrum auswirken. In der akuten Pandemie-Zeit waren das insbesondere politische Entscheidungen wie ein vorübergehender weitgehender Lockdown des öffentlichen Lebens. In dieser Zeit verlegten sich Teona und ihr Team darauf, neue europäische Kooperationspartner zu identifizieren, mit denen sie Förderanträge für Kooperationsprojekte im Bildungsbereich entwickelten. Parallel konnten einige der bisher nur in Präsenz ange-



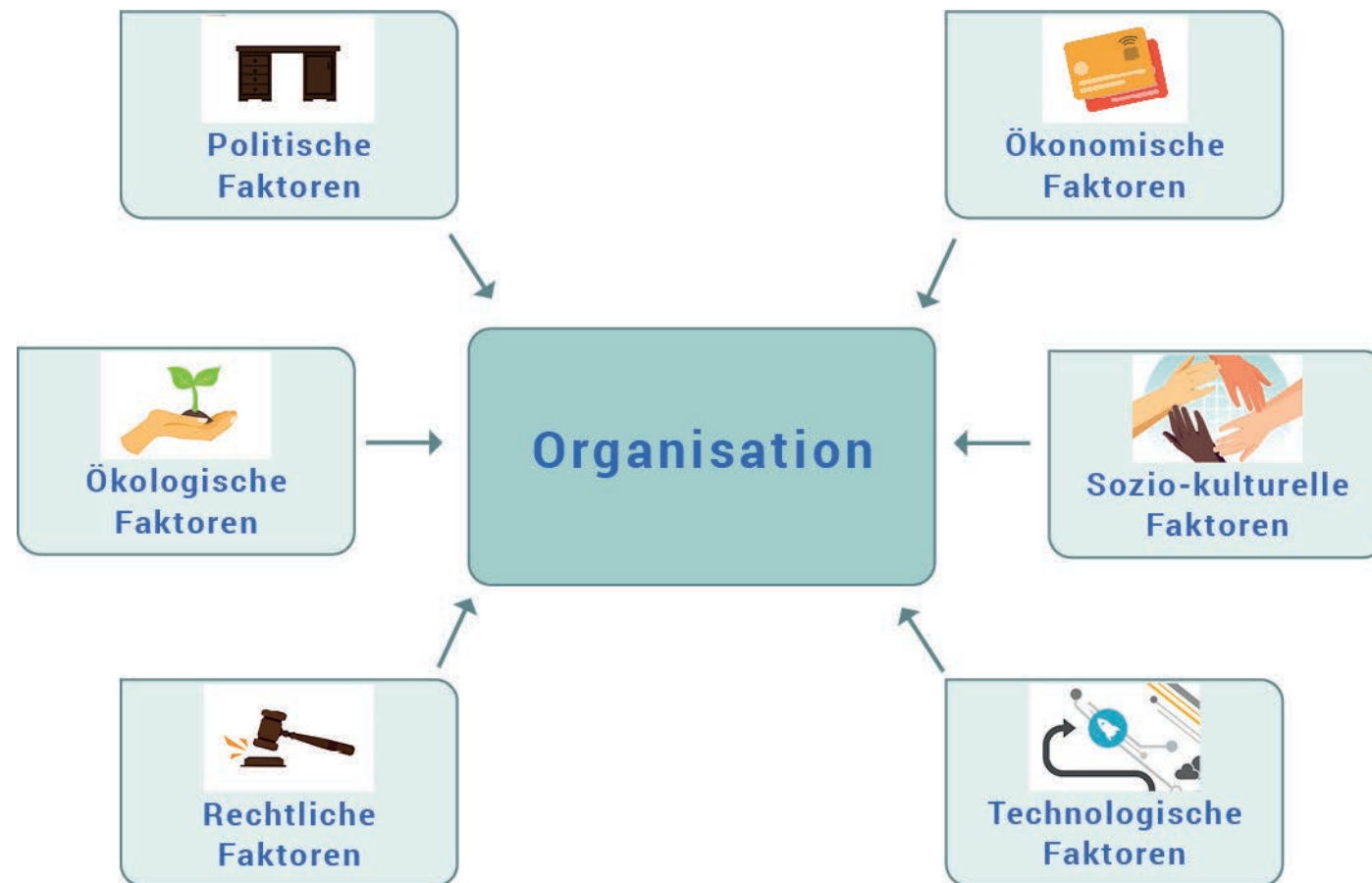
botenen Trainings- und Workshopangebote mit Hilfe eines einfach zu erlernenden digitalen Konferenz- und Lerntools vorübergehend online umgesetzt werden, u. a. der jährlich stattfindende Workshop »Bildung für ein besseres Klima«.

Die anfänglichen Corona-Verluste konnten Teona und ihr Team zwar nicht vollständig wettmachen, aber die PESTLE-Analyse stellte einen wichtigen Ausgangspunkt dar, um das Geschäftsmodell des Bildungszentrums nachhaltig weiterzuentwickeln. Dadurch hat sich die Situation des Bildungszentrums wesentlich gebessert. Die gesamte Organisation ist europäischer und digitaler und gleichzeitig freuen sich alle, dass sie wieder fast so viele Gäste in der schönen Natur Estlands vor Ort begrüßen können wie vor der Pandemie.

\* Weitere Informationen zu Teona und ihrem Team finden Sie in den Tools »GAP-Analyse« und »SWOT« in diesem Kapitel.



## Externe Einflussfaktoren nach PESTLE



Quelle: Digital Transformation Tool: <https://digital-transformation-tool.eu/training/mod/hvp/view.php?id=139>.

## Anleitung

Die PESTLE-Analyse, deren Ursprung sich nicht eindeutig zuordnen lässt, fußt insbesondere auf angloamerikanischer betriebswirtschaftlicher Literatur. Das Tool wurde in den vergangenen Jahrzehnten zu einer Standardmethode, die immer häufiger auch für grenzüberschreitende Strategieberatungen eingesetzt wird. PESTLE unterteilt die Umwelteinflüsse, die auf Organisationen bzw. Unternehmen einwirken, in sechs Segmente. In der Literatur sind weitere ähnliche Spielarten bekannt, u. a. PEST, STEEP etc., wobei PESTLE sich in der Standardlehrbuchliteratur als vorherrschender Ansatz durchgesetzt hat. Egal ob man mit vier, fünf, sechs oder noch mehr Analysedimensionen arbeitet, wichtig ist die systematische und möglichst umfassende Sammlung und Untersuchung der beobachtbaren, beziehungsweise der potenziell möglichen Umwelteinflüsse.

Die PESTLE-Analyse kann von Organisationen jeglicher Größenordnung durchgeführt werden. Generell gilt: Die Umwelteinflüsse, die im Rahmen einer PESTLE-Analyse begutachtet werden, stellen für Organisationen externe Faktoren dar, die sie nicht beeinflussen

können. Für kleinere Organisationen (KMO), wie beispielsweise zivilgesellschaftliche Vereine, gemeinnützige Stiftungen oder KMU gilt diese Aussage noch mehr als für große Organisationen bzw. Unternehmen, die zum Beispiel politische Entscheidungsprozesse zumindest teilweise durch gezielten Lobbyismus in ihrem Interesse beeinflussen können.

Insgesamt kommt es für alle Organisationen darauf an, neue Trends, Entwicklungen oder Dynamiken, die einen Einfluss auf ihre Tätigkeit haben könnten, proaktiv zu identifizieren. Nur so ist es möglich, sich strategisch gegen Risiken zu wappnen und zudem neue Chancen möglichst gut für sich zu nutzen (vgl. dazu insbesondere auch das Tool »SWOT« in diesem Kapitel). Passives Abwarten und ein allein reaktives Vorgehen sind nicht nur in Zeiten des schnellen Wandels keine Optionen, um die Zukunft für sich zu gewinnen.

## Politische Umweltfaktoren

Die politischen Umweltfaktoren umfassen alle auf den verschiedenen politischen Ebenen festgelegten Rahmenbedingungen für das Handeln von Organisationen. Diese Faktoren sind für alle Organisationen bindend. Sie können kommunale, regionale, staatliche, transnationale also beispielsweise europäische sowie globale Gültigkeit haben. Insbesondere beim Eintritt in neue Märkte, also auch immer, wenn ein Europäisierungsprozess geplant wird, sind es diese politischen Rahmenbedingungen, die genau studiert und analysiert werden müssen.

Insbesondere die folgenden Faktoren sollten Sie beachten:

- Staatsordnung und Stabilität des politischen Systems (Terrorismus, Unruhen, Bürgerkrieg)
- Aktuelle Regierungspolitik
- Regulatorische Vorgaben und Prozesse
- Gesetzgebung und Einflussgruppen bzw. Lobbyismus
- Allgemeine Wirtschaftsordnung
- Aktuelle und angestrebte Außenpolitik
- Europapolitik
- Sicherheitspolitik
- Steuerpolitik
- Handelspolitik, Handelshemmnisse
- Wirtschaftspolitik
- Sozialpolitik
- Lokale oder internationale Konflikte
- Integration, Protektionismus
- Industrie- und Subventionspolitik (öffentliche Fördermittel regional, national, EU, global)
- Europäische Integration bzw. europäischer Binnenmarkt
- Globale Standards und Normen
- Internationale Organisationen
- etc.

## Ökonomische Umweltfaktoren

In diesem Bereich geht es um volkswirtschaftliche Entwicklungen in Ihrem Land, in Ihren potenziellen neuen Absatzmärkten und um die ökonomischen Entwicklungen im gesamten Wirtschaftsraum der Europäischen Union. Diverse Faktoren wie die Inflation betreffen alle Akteure gleichermaßen, andere haben je nach Organisation, Branche oder Zielmarkt unterschiedliche Bedeutung. Zum Beispiel der Wechselkurs des Euro ist, je nachdem ob man sich in Zukunft in einem Euroland oder in einem Nicht-Euroland engagieren möchte, von unterschiedlicher Relevanz.

Insbesondere die folgenden Faktoren sollten Sie beachten:

- Volkswirtschaftliche Gesamtleistung (Bruttoinlandsprodukt / Bruttosozialprodukt)
- Höhe des verfügbaren Einkommens und der Kaufkraft der Konsumenten
- Konjunktur, Marktzyklen und -trends, Wirtschaftswachstum
- Währungsschwankungen und Wechselkurse
- Preisniveau, Inflation und Kaufkraftentwicklung
- Zinsentwicklung, Zinsniveau
- Entwicklung an den Finanzmärkten / Börsen
- Beschäftigung, Arbeitslosigkeit und Zahl der offenen Stellen
- Branchenspezifische Entwicklungen
- Öffentliche Finanzen
- Steuerniveau bzw. Steuersystem (Besteuerung von Produkten und Dienstleistungen)
- Entwicklung der Staatsquote
- Außenhandelsentwicklung: Terms of Trade
- Geldwertentwicklung: Konsumentenpreise, Großhandelspreise, Rohstoff- und Erzeugerpreise
- Internationale Währungs- und Zinsentwicklungen (Euro, Dollar etc.)
- Internationale und nationale Verschuldung (öffentliche und private Haushalte)
- Verfügbarkeit von Ressourcen
- Haushalte: Anzahl und Größe, Struktur (Ein- vs. Mehrpersonenhaushalte)
- etc.

## Sozio-kulturelle Umweltfaktoren

Die sozio-kulturellen Einflussfaktoren spiegeln die Werte, Einstellungen und Normen in einer Gesellschaft wider. Veränderungen bzw. Entwicklungen dieser grundlegenden Rahmenbedingungen gesellschaftlichen Handelns sind wichtige Fundamente für Organisationen im Umgang mit Mitarbeiter:innen, Zielgruppen, Kooperationspartnern und weiteren Stakeholdern sowohl in Ihrem Heimatmarkt als auch in neuen Märkten.

Unterschiedliche kulturelle Prägungen bzw. von der Heimatregion abweichende Grundeinstellungen können einen erheblichen Einfluss darauf haben, ob ein Europäisierungsvorhaben in ausländischen Regionen erfolgreich sein kann oder nicht. Die Einstellungen zu Themen wie beispielsweise Arbeitsmentalität, Umwelt- und Gesundheitsbewusstsein oder individuelle Freiheiten sind wichtige Determinanten, die Sie bei Ihren Entscheidungen berücksichtigen sollten.

Insbesondere die folgenden Faktoren sollten Sie beachten:

- Gesellschaftsordnung und kulturelle Besonderheiten (Sprache, Normen, Werte, Einstellungen, Religion, ethische Themen, Tabu-Themen)
- Entwicklungen der öffentlichen Meinung (Pressesystem etc.)
- Demografische Entwicklungen (Altersstruktur, Wachstum)
- Familiengründungen, Sterberate
- Konsumgewohnheiten, Freizeit, Lebensstil
- Moden, Trends, Lifestyle
- Mobilität der Einwohner:innen
- Kaufverhalten der Haushalte und Einstellungen von Konsument:innen
- Bildungsniveau und Bildungssystem
- Einkommensverteilung
- Personenzahl der Haushalte
- Veränderung der menschlichen Grundbedürfnisse: Sicherheit, Nahrung, Kleidung, Lebensraum, Klima, Gesundheit, Umwelt
- Gesellschaftliche Werthaltungen
- Einstellung zu Bildung und Forschung
- Freizeitverhalten: Bedeutung von Unterhaltung, Sport und Erholung
- Arbeitsmentalität, Mobilität, Sparneigung, Einstellungen gegenüber der Wirtschaft
- Unternehmerische Grundhaltungen: Sicherheitsstreben, Risikoeinstellungen
- etc.

## Technologische Umweltfaktoren

Technologische Entwicklungen, in den vergangenen Jahrzehnten insbesondere die rapide Entwicklung neuer digitaler Technologien, sind zu einem der zentralen Triebkräfte der Veränderungen auf allen Ebenen des Wirtschaftens und in allen Weltregionen geworden (vgl. dazu das »Digital Transformation Tool« in diesem Kapitel).

Durch die Entwicklung des Internets sind seit den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts ganz neue teils revolutionäre Geschäftsmodelle möglich geworden, die die Art, wie wir heute arbeiten und leben, grundlegend verändert haben. Mit der Covid-Pandemie hat dieser Prozess eine weitere Beschleunigung erfahren, zum Beispiel weil viele Menschen mittlerweile remote arbeiten können und sich durch die Entwicklung der digitalen Kommunikationstechnologien neue Arten der Zusammenarbeit in Organisationen entwickelt haben (vgl. dazu insbesondere das »INCLUDE« Tool in diesem Kapitel).

Insbesondere die folgenden Faktoren sollten Sie beachten:

- Infrastruktur, Transportwege und verfügbare Logistik
- Innovationskraft und Innovationszyklen (neue Technologien, neue Produkte und Prozesse)
- Disruptives Potenzial neuer Technologien
- Potenzielle Produktivitätssteigerungen
- Energieversorgung
- Patentschutz
- Leistungspotenzial
- Forschung und Entwicklung
- Weiterentwicklungspotenzial relevanter Technologien (Rohstofftechnologien, Produktionstechnologien: Automation, Verfahrenstechnologien, Entwicklung von



- Schlüsseltechnologien, Substitutionstechnologien, Rationalisierungstechnologien)
- Technologischer Reifegrad
  - Anwendungsbreite relevanter Technologien
  - Digitalisierung, Informations- und Kommunikationstechnologien
  - Innovationen im Produktbereich
  - Verfügbarkeit von ökologischen Ressourcen: Boden, Wasser, Luft, Licht
  - Verfügbarkeit von Energie: Erdöl, Gas, Strom, Kohle, alternative Energiequellen
  - Verfügbarkeit von Schlüsseltechnologien (Lieferketten)
  - Zugang zu alternativen Technologien
  - Staatliche (z. B. auch EU-Förderung für Forschung und Entwicklung) und private Entwicklungsinvestitionen
  - etc.

## Rechtliche Umweltfaktoren

Das gesamte System rechtlicher Regulierung, sowohl national als auch supranational beispielsweise durch die EU, steckt für alle Organisationen den gesetzlichen Rahmen ab, in dem sie sich bewegen können. Das Rechtssystem beinhaltet kodifiziertes Recht von Verfassungsrang bis hin zu spezifischen Durchführungsverordnungen einzelner öffentlicher Regulierungsinstitutionen, die auf spezifische Branchen bzw. Bereiche der öffentlichen Ordnung abzielen.

In der EU findet man ein Nebeneinander bzw. Miteinander von nationalen und supranationalen Regelungen. Einzelne Bereiche des europäischen Wirtschaftssystems unterliegen ausschließlich der Hoheit des EU-Rechts, insbesondere die Bereiche Handel und Agrar. Andere Bereiche, wie das Gesundheitswesen und der Bereich Soziales werden weiter national reguliert. Jede Organisation, die sich auf den Weg nach Europa macht, sollte die wichtigsten rechtlichen Rahmenbedingungen in ihrem Tätigkeitsfeld kennen.

Insbesondere die folgenden Faktoren sollten Sie beachten:

- Rechtssystem und Staatsverfassung (Common Law oder Code Law)
- Europäisches Rechtssystem
- Gesetzgebungsprozesse in der EU
- Achtung von Eigentumsrechten
- Rechtssicherheit und Rechtsbewusstsein (Vertragsabschluss als Verpflichtung oder als Verhandlungsbasis)
- Vertragsrecht
- Spezielle Rechtsgebiete, etwa Wettbewerbsrecht, Kartellrecht, Steuerrecht, Arbeitsrecht, Umweltrecht, Produkthaftung, Datenschutzrecht
- Investitions-, Umweltschutz- und Patentvorschriften
- Compliance-Regeln
- Verhaltensstandards (Code of Conduct)
- Versicherungsrecht
- Vorschriften zur Rechnungslegung und Publizität
- Schutzrechtswesen, Ladenöffnungszeiten
- Erkennbare Veränderungen nationaler und internationaler Rechtsnormen
- etc.



## Ökologische Umweltfaktoren

Die ökologischen Einflussfaktoren haben insbesondere durch die Klimaschutzherausforderungen weltweit an Bedeutung gewonnen. Die natürliche Umwelt als zentrale Grundlage des Wirtschaftens war jedoch schon immer einer der wesentlichen Faktoren jeglicher wirtschaftlichen Aktivität, egal ob national oder international.

In der EU gibt es seit mehreren Jahrzehnten eine umfangreiche Umweltgesetzgebung, die Einfluss darauf hat, wie im europäischen Binnenmarkt gewirtschaftet werden kann. Diese ökologischen Einflussfaktoren gilt es u. a. zu berücksichtigen, wenn man grenzüberschreitend in Europa aktiv werden möchte.

Insbesondere die folgenden Faktoren sollten Sie beachten:

- Standort (Klima, Topografie, Größe)
- Nationale und internationale Umweltpolitik und Umweltgesetzgebung (EU, Klimaschutzprotokoll etc.)
- Umweltbelastungen (lokal, regional, global)
- Verfügbarkeit natürlicher Ressourcen (Rohstoffe, Bodenschätze)
- Emissionen / Immissionen
- Umweltauflagen und Standards (z. B. Antizipation von Umweltschutzregelungen)
- Energiequellen
- Ressourcenverbrauchswerte
- Recycling und Entsorgungssysteme
- Häufigkeit von Extremwettersituationen und Umweltkatastrophen
- etc.

## Die PESTLE-Analyse richtig einsetzen

Beschreiben Sie die jeweiligen Einflussfaktoren möglichst konkret im Hinblick auf deren Bedeutung für Ihre Organisation. Die oben aufgelisteten möglichen Einflussfaktoren sollten Sie dafür als Ausgangspunkt nutzen. Faktoren, die für Sie nicht relevant sind, können Sie übergangen. Überlegen Sie unbedingt, ob wichtige Aspekte fehlen. Die sechs PESTLE-Dimensionen wurden oben zwar möglichst breit beschrieben, aber die jeweils aufgelisteten Faktoren beanspruchen nicht, die Umweltfaktoren umfassend zu beschreiben.

Typische Fragen, die Sie sich in den sechs Analyseebenen stellen werden, sind:

- Was sind die wichtigsten politischen Faktoren in meinem organisatorischen Umfeld?
- Was sind die wichtigsten wirtschaftlichen Faktoren für meine Organisation?  
Insbesondere bezogen auf den Markt, unsere Lieferanten und Kooperationspartner, den Arbeitsmarkt und unsere aktuellen und potenziellen Kunden- bzw. Zielgruppen?
- Welche sozio-kulturellen Aspekte sind für meine Organisation besonders relevant?
- Welche technologischen Neuerungen könnten meine Organisation beeinflussen?
- Welche Gesetze oder Verordnungen beeinflussen bzw. behindern uns?
- Welche Umweltaspekte müssen wir berücksichtigen?

Bitte überlegen Sie, ob Sie mit diesen Fragen die sechs Bereiche gut abdecken. Passen Sie das obige Frageraster an, wenn Sie der Meinung sind, dass Ihr Ergebnis dadurch besser wird.

Beachten Sie auch, dass es zwischen den einzelnen Umweltfaktoren wechselseitige Abhängigkeiten gibt. Eine Veränderung in einem Gebiet kann zu neuen Rahmenbedingungen in anderen Bereichen führen. Technologische Veränderungen können zum Beispiel ökonomische Faktoren beeinflussen oder politische Entscheidungen können Auswirkungen auf die ökonomische Entwicklung haben.

Sie können die Beziehungen zwischen den sechs Analyseebenen untersuchen, wenn Sie zum Beispiel folgende Fragen stellen:

- Welche zukünftigen Trends oder Entwicklungen könnten das Nachfrageverhalten unserer Zielgruppen verändern?
- Welche zukünftigen Trends oder Entwicklungen könnten das Verhalten unserer Lieferanten, Kooperationspartner und unserer Wettbewerber verändern?
- Wann werden diese Veränderungen möglicherweise stattfinden bzw. wirksam werden?
- Wie wirken sich diese Veränderungen vermutlich auf die verschiedenen sechs Analyseebenen bzw. auf deren Interdependenzen aus?

Wenn Sie so vorgehen, dann erhalten Sie eine sehr umfassende Übersicht über alle externen Einflussfaktoren und deren potenzielle Auswirkungen. Damit liegt Ihnen ein Gesamtmodell Ihrer Organisationsumwelt vor, das Sie bei Bedarf aktualisieren können.

Hinweis: In Ihrer aktuellen Situation möchten Sie die PESTLE-Analyse für Ihren Europäisierungsprozess nutzen. Die PESTLE-Analyse sollte dabei nicht nur einmal durchgeführt werden, sondern sie sollte Ihren gesamten Europäisierungsprozess begleiten. Bitte beachten Sie, dass der Zeitpunkt einer PESTLE-Analyse von großer Bedeutung ist. Die Bewertung der externen Rahmenbedingungen der Bildungsorganisation aus Estland im oben

vorgestellten Praxisfall wäre beispielsweise im Jahr 2019 vor der Pandemie ganz anders ausgefallen als während der Pandemie im Jahr 2020.

Dokumentieren Sie Ihre aktuelle Bestandsaufnahme daher am besten so, dass Sie Veränderungen und neue Entwicklungen schnell einarbeiten können (siehe dazu das Tool »Wissensmanagement« in diesem Kapitel). Darüber hinaus wird Ihnen die PESTLE-Analyse auch wichtige Informationen liefern, wenn Sie in Zukunft Veränderungen in anderen Bereichen Ihrer Organisation anstoßen möchten, zum Beispiel wenn Sie einen umfassenden digitalen Transformationsprozess in Angriff nehmen wollen (vgl. dazu das »Digital Transformation Tool« in diesem Kapitel).

## Praktische Tipps für die Durchführung

Es ist vorteilhaft, möglichst viele verschiedene Ideen und Meinungen aus Ihrer Organisation zu hören und in die Analyse einfließen zu lassen. Ideale Veranstaltungsformate zur Durchführung der PESTLE-Analyse sind darum kurze Workshops oder Brainstorming-Sitzungen, an denen die gesamte Belegschaft oder große Teile der Belegschaft beteiligt werden. Grundsätzlich kann man die PESTLE-Analyse aber auch als Einzelperson durchführen.

Folgen Sie bei der Analyse den folgenden Schritten:

1. Übertragen Sie die oben aufgelisteten Faktoren für die sechs PESTLE-Kategorien zum Beispiel auf ein Flip-Chart und sammeln Sie im Anschluss die wichtigsten Schlüsselfaktoren, die außerhalb der Kontrolle Ihrer Organisation liegen. Listen Sie diese für jede der sechs Kategorien auf einem separaten Flip-Chart auf oder nutzen Sie eine passende Online-Anwendung, wenn Sie die Arbeit virtuell umsetzen.
2. Ermitteln und dokumentieren Sie die wichtigsten Auswirkungen auf Ihre Organisation für jeden identifizierten Faktor. Auswirkungen können sowohl positiv als auch negativ sein. Es kommt nicht selten vor, dass einzelne externe Umweltfaktoren gleichzeitig positive und negative Auswirkungen nach sich ziehen können. Generell gilt: Potenziell positive Auswirkungen stellen Chancen für Ihre Organisation dar, potenziell negative Auswirkungen können Risiken sein, mit denen Sie sich beschäftigen sollten.
3. Bewerten Sie die Wichtigkeit der Auswirkung jedes Einflussfaktors für Ihre Organisation auf einer Skala von 1 bis 5 (1 Punkt = unbedeutend, 5 Punkte = kritisch).
4. Bewerten Sie die Wahrscheinlichkeit des Eintritts der Auswirkung jedes Einflussfaktors auf Ihre Organisation auf einer Skala von 1 bis 5 (1 Punkt = unrealistisch, 5 Punkte = sicher).
5. Multiplizieren Sie für jeden Faktor die Punktzahl für »Wichtigkeit« mit der Punktzahl für »Eintrittswahrscheinlichkeit«. Die ermittelten Gesamtwerte geben Ihnen eine erste Rückmeldung zur Relevanz einzelner Einflussfaktoren. Diese können Sie nutzen, um die identifizierten Einflussfaktoren zu priorisieren. Zudem bieten die gewichteten Einflussfaktoren eine gute Grundlage für die spätere Strategiearbeit mit Hilfe der »SWOT«-Analyse (siehe gleichnamiges Tool in diesem Kapitel).



## Beispiel: Ausgewählte Einflussfaktoren aus dem oben skizzierten Praxisfall des Bildungszentrums in Estland im Jahr 2020

Externe Einflussfaktoren	Auswirkung auf unsere Organisation (positiv = Chance / negativ = Risiko)	Wichtigkeit	Eintrittswahrscheinlichkeit	Gesamtbewertung
Politik: Lockdown aufgrund der Pandemie	Negativ: zeitweilige Schließung des Seminarbetriebs	5	5	25
Politik: neue EU-Förderperiode 2021 bis 2027 startet	Positiv: neue Finanzierungsquellen können erschlossen werden	4	4	16
Ökologie: Bedeutung Thema Klimaschutz steigt	Positiv: Nachfrage nach neuen Bildungsformaten in diesem Themenfeld steigt	3	4	12
Technologie: Angebot neuer kostengünstiger und leicht nutzbarer digitaler Konferenz- und Lerntools	Positiv: Angebot neuer digitaler Lern- und Workshopformate sowohl national als auch in Europa wird ermöglicht	4	5	20
etc.				



## Tipps für die Anwendung im Alltag

### Brainstorming plus

Je mehr Personen ihr Wissen in die PESTLE-Analyse einbringen, desto sicherer können Sie sein, dass keine wichtigen Umweltfaktoren übersehen werden. Im Rahmen der oben vorgeschlagenen Brainstorming-Sessions tragen Sie in der Regel viele wichtige Informationen und Fakten zusammen.

Zusätzlich sollten Sie überlegen, ob Sie bei einzelnen Themen bereits im Vorfeld vertiefte Recherchen durchführen. Mit Sicherheit wird dies nach Ihren Brainstorming-Sessions notwendig sein, zum Beispiel um vermutete Auswirkungen besser mit Fakten zu unterlegen. Wenn Sie noch ganz am Anfang Ihres Europäisierungsprozesses stehen, werden Sie u. a. detailliertes Know-how über die EU-Politiken in Ihrem Sektor benötigen. Dafür bieten die einschlägigen Webseiten der EU eine gute Grundlage. Hier eine Auswahl relevanter Webadressen:

- Startseite der EU als Ausgangspunkt zu allen wichtigen EU-Politiken und Gesetzen etc.: <https://europa.eu>
- Statistiken und Daten über Europa: <https://ec.europa.eu/eurostat>
- Zugang zu EU-Veröffentlichungen: <https://op.europa.eu/en/web/general-publications>
- Informationen zum Thema EU-Förderung und EU-Ausschreibungen: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home>

Darüber hinaus können Sie die meisten wichtigen Indikatoren über frei zugängliche Datenbanken von internationalen Organisationen wie beispielsweise den Vereinten Nationen, der Weltbank oder der OECD recherchieren. Diese umfassenden Datenquellen ermöglichen es auch kleineren Organisationen mit begrenzten Ressourcen und Budget, eine professionelle Umfeldanalyse durchzuführen.

## PESTLE ohne Europäisierung

Selbst wenn Sie sich entscheiden, Ihre Europäisierungsideen erst einmal auf Eis zu legen, sollten Sie sich mit der PESTLE-Analyse beschäftigen. Europäische und weltpolitische Entwicklungen sind beispielsweise auch für Organisationen von Bedeutung, die nicht transnational arbeiten. Wenn Sie nicht auf dem Laufenden bleiben, besteht die Gefahr, dass Sie im schlechtesten Fall sogar in Ihrem Heimatmarkt den Anschluss verlieren.

## Überschneidung von Faktoren

Wer die oben aufgelisteten spezifischen Einflussfaktoren aus den sechs PESTLE-Bereichen studiert, wird feststellen, dass es Doppellungen und Überschneidungen gibt, also ähnliche Faktoren beispielsweise in den Bereichen Politik und Recht. Das ist gewollt und soll sicherstellen, dass Sie möglichst keine relevanten Faktoren übersehen. Wichtiger als die exakte Zuordnung eines Faktors zu einem der sechs Bereiche ist, dass Sie Ihre wichtigsten Einflussfaktoren überhaupt identifizieren. Nur Faktoren, deren Relevanz Ihnen bewusst ist, können Sie analysieren. Faktoren, die Sie übersehen, können dazu führen, dass Ihre später entwickelten Strategien nicht wie gewünscht greifen.

## The Trend is your friend

Ob dieser an den Börsen beliebte Satz tatsächlich für Sie zutrifft, müssen Sie individuell untersuchen. Gegen die wichtigsten Trends zu agieren, egal ob sie als sogenannte Megatrends Einfluss auf alle Organisationen haben oder als Branchentrend spezifisch in Ihrem Segment relevant sind, ist jedoch keine gute Idee.

Relevante Megatrends, die Sie beachten sollten, sind zum Beispiel: Wissensgesellschaft, Urbanisierung, Vernetzung, Digitale Transformation, Nachhaltigkeit, Globalisierung / Regionalisierung, Individualisierung, Gesundheit, New Work, Gender Shift, Silver Society, Mobilität und Sicherheit.

## Bedeutung und Analyse sozio-kultureller Faktoren

Die Operationalisierung und die Analyse der diversen PESTLE-Einflussfaktoren fällt vielen Nutzer:innen insbesondere im Bereich der sozio-kulturellen Umweltfaktoren nicht leicht. Dieser Bereich ist jedoch für Ihre internationale Arbeit sehr relevant und darum sollten Sie gezielt nach empirisch verifizierten Indikatoren und Kulturklassifizierungen suchen, die Ihnen für die Analyse Ihrer zukünftigen Zielmärkte substanzielle Informationen liefern. Eine kompakte Einführung in das Thema »Interkulturelle Kompetenzen« mit diversen Hinweisen zu relevanten Quellen finden Sie im »INCLUDE« Tool in diesem Kapitel. Weitere potenzielle Recherchehilfen werden unten unter »Ressourcen« aufgeführt.

## Sind Sie auf der Chancenseite blind?

Zur Erinnerung: Bei der PESTLE-Analyse suchen Sie sowohl nach positiven als auch nach negativen Auswirkungen, die sich aus Ihrer Umweltsituation ergeben. Potenziell positive Auswirkungen stellen Chancen dar, negative Auswirkungen müssen Sie als mögliche Risiken behandeln.

In der jahrelangen praktischen Arbeit mit dem PESTLE-Ansatz hat sich immer wieder gezeigt, dass viele Nutzer:innen sich dabei zu einseitig auf die negativen Auswirkungen, also die Risiken für ihre Organisation, fokussieren. Wenn Sie als Moderator:in eine PESTLE-Analyse begleiten, sollten Sie in einer Workshopsituation wiederholt darauf hinweisen, dass Chancen und Risiken gleichgewichtet berücksichtigt werden sollen. Achten Sie darauf, dass Ihre PESTLE-Analyse nicht auf der Chancenseite blind ist.

## Tools im Verbund nutzen – PESTLE mit anderen Tools kombinieren

Die Ergebnisse Ihrer PESTLE-Analyse können Sie sehr gut in Kombination mit Ihrer Stärken- und Schwächenbewertung (»GAP-Analyse«) sowie Ihrer Strategieplanung (»SWOT«) einsetzen. Wenn Sie so vorgehen, dann haben Sie die wesentlichen Informationen zur Hand, die Sie für die Weiterentwicklung Ihres Geschäftsmodells (»Business Model Canvas«) in Richtung Europa benötigen.



## Ressourcen

Empfehlungen in Deutsch:

Stoi, Roman; Dillerup, Ralf (2022): Strategische Unternehmensführung; in: Unternehmensführung. Erfolgreich durch modernes Management & Leadership; Verlag Franz Vahlen; S. 215-342.

Schomaker, Rahel M.; Sitter, Alexander (2020): Die PESTEL-Analyse – Status quo und innovative Anpassungen; in: Der Betriebswirt; 61. Jg.; Heft 1; S. 9-27:

[https://www.researchgate.net/publication/341876583\\_Die\\_PESTEL-Analyse\\_-\\_Status\\_quo\\_und\\_innovative\\_Anpassungen](https://www.researchgate.net/publication/341876583_Die_PESTEL-Analyse_-_Status_quo_und_innovative_Anpassungen). In diesem Text finden Sie insbesondere wertvolle Tipps zur Operationalisierung Ihrer Analyse in allen sechs Bereichen. Zudem wird auf die Analyse der sozio-kulturellen Faktoren genauer eingegangen (Kulturklassifizierungen von Hofstede et al.; Kulturdimensionen der GLOBE-Studie).

emcra - Co-shaping Europe et al. (2022): Interkulturelle Kompetenzen; in: INCLUDE. Inklusive Führung im digitalen Zeitalter. Handbuch für Leader und alle, dies es werden wollen; S. 402-419: [https://irp.cdn-website.com/7acf8288/files/uploaded/INCLUDE\\_IO3\\_Handbuch\\_DE.pdf](https://irp.cdn-website.com/7acf8288/files/uploaded/INCLUDE_IO3_Handbuch_DE.pdf).

Internet: Die Megatrend-Map: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-mega-trend-map/>.

Empfehlungen in Englisch:

Thompson, John; Martin, Frank (2010): Strategic thinking, environmental analysis, synergy and strategic positioning; in: Strategic Management. Awareness & Change; 6. Aufl.; Cengage Learning EMEA, S. 67-124.

Rothaermel, Frank T. (2012): Strategic Management. Concepts & Cases; McGraw Hill Higher Education, S. 56-61.

Internet: PESTLE analysis: <https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/pestle-analysis-factsheet/>.

Internet: What is a PESTEL analysis?: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>.

Internet: PEST & PESTEL Analysis: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis/>.

## Hashtags

#Umweltfaktoren #Umweltanalyse #Chancen #Risiken #Strategie  
#Organisationsentwicklung #Geschäftsmodell







# 05 GAP-Analyse

»Zweck und Ziel der Organisation ist es, die Stärken der Menschen produktiv zu machen und ihre Schwächen unwesentlich.«

Peter F. Drucker



## Im Überblick

Die GAP-Analyse – das englische Wort »gap« bedeutet Lücke – ist ein wertvolles Werkzeug, um Engpässe zu identifizieren, gezielte Maßnahmen abzuleiten und die Leistungsfähigkeit einer Organisation zu verbessern. Sie bietet eine strukturierte Herangehensweise und liefert wichtige Informationen für die strategische Planung und Entscheidungsfindung.

Mit der GAP-Analyse identifizieren Sie Ihre organisationsinternen Stärken und Schwächen. Sie ist ein bekanntes Verfahren des strategischen Controllings. Die Grundidee ist einfach: Sollwerte einer bestimmten Zielgröße wie Umsatz, Gewinn, Ergebnisse von Prozessen (Innovation, Vertrieb) oder von strategischen Zielen (Europäisierung, Wettbewerbsfähigkeit, interne Werte) werden mit dem tatsächlich erreichten Ist-Zustand verglichen (Soll-Ist Vergleich).

Auf diese Weise sollen einerseits Lücken zwischen Ihren Zielsetzungen und dem dahinter zurückbleibenden Stand der jeweiligen Umsetzung identifiziert werden. Andererseits lernen Sie Ihre Stärken besser kennen und können diese noch besser zur Geltung bringen. Die GAP-Analyse bietet eine Ausgangsbasis für die Bestimmung der Ursachen von Abweichungen und liefert Ansatzpunkte für strategische und operative Maßnahmen.

Für Ihre Europäisierung ist die GAP-Analyse ein Grundlagentool zur Bestandsaufnahme, um festzustellen, wo Sie auf Ihrem Weg aktuell stehen und wo es organisationsintern besonderen Handlungsbedarf gibt. Sie sollten dieses Tool einsetzen, bevor Sie einen Europäisierungsprozess starten. Ebenso nützlich ist die GAP-Analyse, wenn Sie sich bereits mitten in Ihrem Europäisierungsprozess befinden und feststellen möchten, wo es gut läuft und wo Optimierungspotenzial besteht.

## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie identifizieren Ihre organisationsinternen Stärken und Schwächen. Das ist eine wesentliche Voraussetzung, um Ihre »institutional readiness« für die grenzüberschreitende Arbeit in Europa u. a. in den Bereichen Projektmanagement, Personal, Infrastruktur, Finanzen oder Kommunikation zu verbessern.
- Die GAP-Analyse ermöglicht es Ihnen, eindeutig die Lücken zwischen dem aktuellen Zustand und einem gewünschten Zielzustand zu identifizieren. Sie können Ihre Stärken damit weiter verstärken und daran arbeiten, dass Ihre Schwächen weniger ins Gewicht fallen.
- Sie werden in die Lage versetzt, sowohl operativ im Tagesgeschäft als auch strategisch notwendige Anpassungen zu konzipieren und umzusetzen.
- Die Analyse unterstützt Sie dabei, klare Ziele zu definieren und zu spezifizieren. Sie lenken die Anstrengungen Ihrer Organisation damit auf die wichtigsten Handlungsbereiche und Sie erzielen nachhaltige Verbesserungen bzw. beseitigen Engpässe.
- Die GAP-Analyse ermöglicht Ihnen eine effizientere Ressourcennutzung. Ihre Ressourcen können gezielt in den Bereichen eingesetzt werden, die die größten Verbesserungen versprechen.



- Sie erhalten fundierte Informationen für eine bessere Entscheidungsfindung. Die Auswirkungen neuer strategischer Schwerpunkte, wie beispielsweise Ihr Europäisierungsprozess, können Sie auf der Basis dieser Informationen gut nachvollziehen und organisationsintern kommunizieren.
- Sie halten belastbare quantitative und qualitative Indikatoren in der Hand, um die Fortschritte bei der Umsetzung Ihrer Maßnahmen zu beurteilen und zu reagieren, wenn bei der Implementierung die angestrebten Ziele nicht erreicht werden.

## Aus der Praxis

Bereits seit 15 Jahren leitet Teona ein Bildungszentrum auf dem Land in Estland, nicht weit entfernt von der Hauptstadt Tallinn.\* Die Besucher:innen kommen insbesondere aus dem eigenen Land, aber mittlerweile ist das Bildungszentrum auch in den angrenzenden baltischen Regionen bekannt.

Als die Corona-Pandemie 2020 den gesamten Betrieb auf den Kopf stellte, waren Teona und ihr Team gezwungen, möglichst schnell zu reagieren und zu versuchen, eine drohende Schließung des Bildungszentrums zu verhindern. Teona setzte verschiedene interne Workshops an, um gemeinsam mit den insgesamt 12 Mitarbeiter:innen ihre Situation zu analysieren und daraus Strategien abzuleiten, wie sie mit den radikal veränderten Rahmenbedingungen umgehen sollten.

Allen war klar, dass sie sich insbesondere auf ihre organisationsinternen Stärken fokussieren müssen, um die Situation zu meistern. Nur was genau sind die Stärken des Bildungszentrums? Darüber hatten sie sich bisher nie explizit Gedanken gemacht und diese systematisch erfasst. Das gleiche gilt für die vorhandenen Schwächen. Natürlich wissen Teona und ihr Team recht gut, was noch besser laufen könnte, aber konkrete Ursachenforschung haben sie zu ihren Verbesserungspotenzialen bisher nicht betrieben.

Das Team entschied sich, eine sogenannte GAP-Analyse durchzuführen. Damit können sie zusammen herausfinden, warum ihre Pläne und Ziele bisher gut oder weniger gut funktioniert haben bzw. umgesetzt wurden. Für einzelne Fragestellungen wurden kleine Teams gebildet, die die Aufgabe hatten, zu Aspekten wie Kundenzufriedenheit, Organisationsstruktur und interne Prozesse, Kooperationspartner, Angebotsstruktur, Mitarbeiter:innenmotivation, Infrastruktur etc. die notwendigen Daten und Fakten zusammenzutragen und zu bewerten.

Die Ergebnisse, also sowohl die Stärken als auch die Schwächen des Bildungszentrums, wurden in einem gemeinsamen Workshop intensiv diskutiert, verfeinert und hinsichtlich ihrer Bedeutung priorisiert. Es waren zwei umfangreiche Tabellen entstanden, die ihnen als Ausgangspunkt für kurz-, mittel- und langfristige Veränderungen sowohl ihrer operativen Arbeit als auch ihrer Gesamtstrategie für die Weiterentwicklung des Bildungszentrums – aktuell unter den besonderen Rahmenbedingungen der Pandemie – dienen.

Aus dem sehr umfassenden Einblick in die Stärken und Schwächen des Bildungszentrums hat das Team jeweils drei aus ihrer Sicht besonders wichtige Aspekte herausgear-



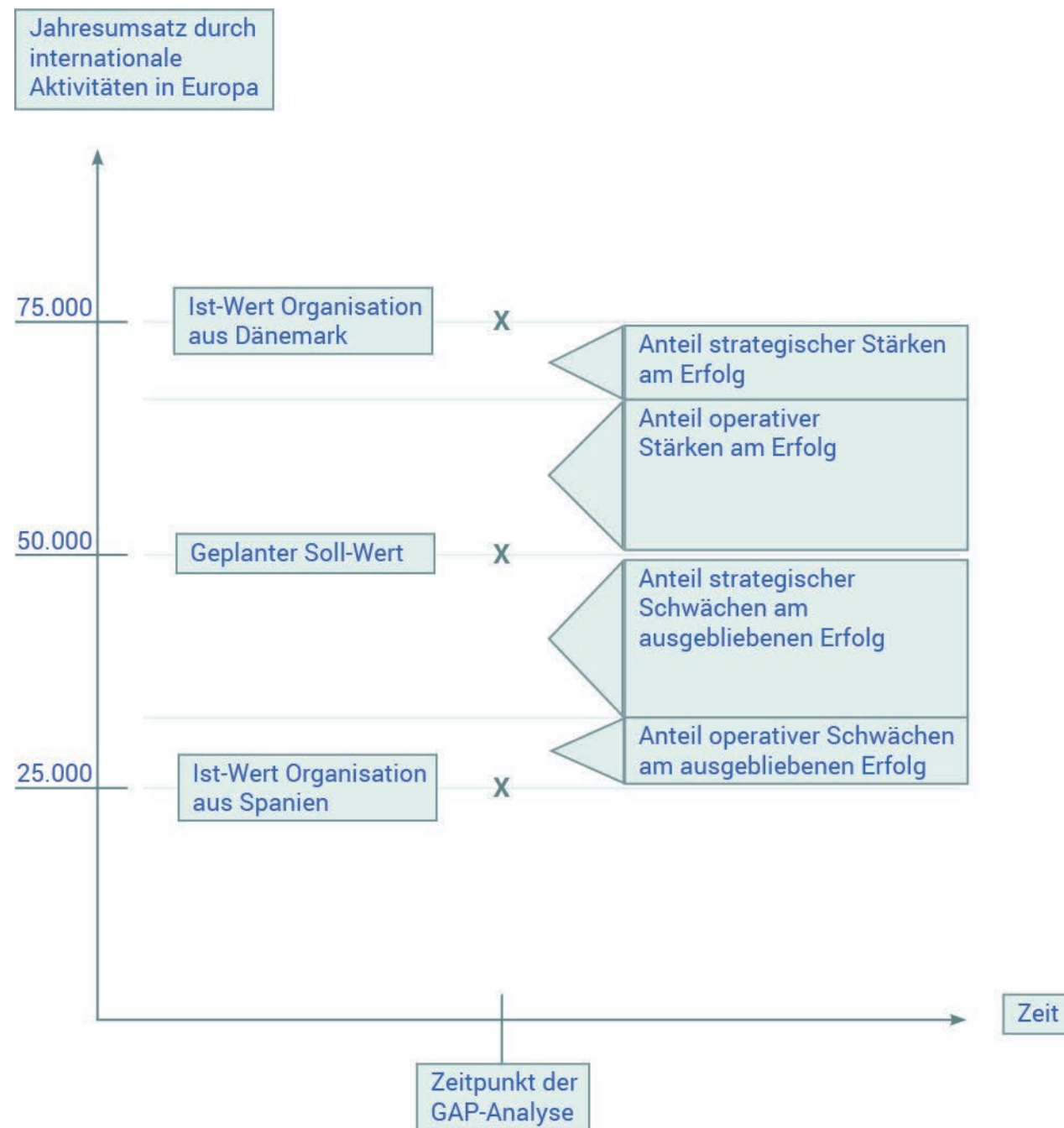
beitet. Die Top 3 Stärken sind: 1. Ein sehr authentisches Bildungsangebot, weil die Werte, die vermittelt werden, vom gesamten Team gelebt werden und alle eine intrinsische Motivation haben, genau diese Bildungsangebote zu vermitteln; 2. Sehr hohe Zufriedenheit der Teilnehmenden; 3. Hohe digitale Affinität der überwiegend jungen Bildungsexpert:innen im Team. Die drei besonders ins Gewicht fallenden Schwächen sind: 1. Keine überzeugende Online-Ansprache ihrer Zielgruppen; 2. Trotz der überschaubaren Mitarbeiter:innenzahl gibt es kleine »Abteilungen« wie Finanzen, Marketing sowie die Gruppe der Bildungsreferent:innen, die sich eher voneinander abgrenzen als zusammen zu arbeiten; 3. Kein ausreichendes Know-how zu öffentlichen Fördermitteln.

Auf der Basis ihrer Analyse waren Teona und ihr Team in der Lage, kurzfristig aktiv zu werden, um die Herausforderungen der Pandemie zu bewältigen. Innerhalb kürzester Zeit sollte versucht werden, das bereits vorhandene digitale Know-how so einzusetzen, dass ggf. einzelne von dem Pandemie-Lockdown betroffene Präsenzangebote vorübergehend virtuell angeboten werden können. Parallel wurde eine interne Task-Force »Fördermittel und Fundraising« gegründet. Deren Aufgabe war, innerhalb von vier Wochen die besten Fördermöglichkeiten für das Bildungszentrum zu identifizieren. Priorität sollten Förderungen haben, die schnell und direkt Hilfe im Umgang mit der Pandemie versprochen. Aber auch längerfristige relevante Förderoptionen in Estland und von der EU sollte die Task-Force recherchieren.

Die GAP-Analyse war ein wichtiger Baustein zur Überwindung der Auswirkungen der Pandemie. Zeitnah konnten beispielsweise diverse Angebote in die virtuelle Welt verlegt und Unterstützungszahlungen vom estnischen Staat beantragt werden. Und auch für die operative und strategische Weiterentwicklung des Bildungszentrums gab es eine Initialzündung. Das Team hat die für die interne Kommunikation als hinderlich empfundenen »Abteilungen« abgeschafft und beschlossen, dass man zukünftig über die baltische Region hinaus stärker mit Bildungsanbietern aus der EU und den europäischen Nachbarstaaten zusammenarbeiten möchte.

\* Weitere Informationen zu Teona und ihrem Team finden Sie in den Tools »PESTLE« und »SWOT« in diesem Kapitel.

## Auswirkungen operativer und strategischer Stärken und Schwächen am Beispiel von zwei Organisationen aus Dänemark und Spanien



Quelle: Eigene Darstellung

## Anleitung

Die GAP-Analyse ist ein seit vielen Jahren in Organisationen und Unternehmen eingesetztes Instrument. In der klassischen Vorgehensweise geht es um die Fragen: »Wo stehen wir aktuell?«, »Wo wollen wir hin?« und »Wie kommen wir an dieses Ziel?«. Von diesen Fragestellungen wird an dieser Stelle vorerst abgewichen, weil es vor der Zukunftsplanung um die Bewertung vergangener Erfolge bzw. Misserfolge gehen soll. Die vorgestellte Version der GAP-Analyse ist zudem nicht nur einseitig auf die Lücken bzw. die Schwächen einer Organisation fokussiert, so wie es insbesondere die betriebswirtschaftliche Fachliteratur in der Regel vorsieht.

Die im Folgenden vorgeschlagene modifizierte und erweiterte Form der GAP-Analyse ist sowohl für Ihre operativen als auch für Ihre strategischen Entwicklungsvorhaben besser geeignet. Das hat zwei Gründe. Erstens wird analysiert, ob und wie eine Organisation ihre Ziele in der Vergangenheit erreicht hat (Vergleich von Soll- und Ist-Werten). Beispielsweise hatte eine Organisation aus Spanien für das vergangene Geschäftsjahr das Ziel, dass die internationalen Aktivitäten in Europa einen Umsatzbeitrag von 50.000 Euro einbringen sollten. Tatsächlich wurden jedoch nur 25.000 Euro realisiert. Die GAP-Analyse, so wie sie im Folgenden erklärt wird, liefert substantielle Aussagen darüber, wie es zu dieser Umsatzlücke kommen konnte. Zweitens fördert die erweiterte GAP-Analyse Informationen, Daten und Erklärungsansätze zu Tage, die dazu führen, dass Sie die Stärken bzw. die Erfolge Ihrer Organisation besser verstehen. Auch hier ein Beispiel: Eine Organisation aus Dänemark, die ebenfalls seit einigen Jahren in Europa aktiv ist, hatte auch einen Umsatzbeitrag transnationaler Aktivitäten von 50.000 Euro geplant. Dieser wurde allerdings im vergangenen Geschäftsjahr übertroffen, denn tatsächlich konnten 75.000 Euro Umsatz in diesem Bereich erzielt werden. Welche Stärken – sowohl operativ als auch strategisch – zu diesem erfreulichen Ergebnis geführt haben, kann ebenfalls mit der erweiterten GAP-Analyse untersucht werden (siehe dazu auch die Grafik oben).

Im Folgenden stellen wir Ihnen die erweiterte GAP-Analyse Schritt-für-Schritt vor. Sie können dieses Tool sowohl für Ihren Europäisierungsprozess als auch für jedes andere erdenkliche Organisationsentwicklungs-Thema einsetzen.

### Schritt 1: Was wollen wir analysieren?

Ein Vorteil der GAP-Analyse ist, dass das Instrument sehr flexibel und auf Ihre jeweilige Situation angepasst genutzt werden kann. So haben Sie die Möglichkeit, einen vergleichsweise eng umrissenen Untersuchungsgegenstand mit einer überschaubaren Anzahl an zu analysierenden Faktoren zu betrachten. Oder Sie entscheiden sich, eine sehr umfassende GAP-Analyse durchzuführen, die Ihnen einen Einblick in möglichst viele Organisationsbereiche liefert.

Zur Bewertung Ihrer Stärken und Schwächen im Rahmen eines Europäisierungsprozesses kommen insbesondere die folgenden Aspekte in Frage. Diese Liste sollten Sie je nach Bedarf anpassen bzw. erweitern:

- Management / Leadership (z. B. Funktionalität der Organisationsstruktur für mögliche transnationale Aktivitäten; organisationsinternes Risiko- bzw. Chancenmanagement)



(vgl. dazu »INCLUDE«, »Change-Management« sowie »CASSANDRA« in diesem Kapitel)

- Erfolge bzw. erzielte Ergebnisse (z. B. Entwicklung von Umsatz und Gewinn in unterschiedlichen Organisationsbereichen; erfolgreiche Beantragung von EU-Fördermitteln) (vgl. dazu »Deming Cycle« in diesem Kapitel)
- Entwicklung neuer Angebote, Produkte oder Dienstleistungen (z. B. Know-how im Bereich Innovationstechniken; Nutzung von aussagekräftigen Testmethoden vor der Einführung von neuen Produkten bzw. Dienstleistungen im In- und Ausland) (vgl. dazu »Business Model Canvas«, »Golden Circle« und »Deming Cycle« in diesem Kapitel)
- Personal bzw. Personalentwicklung (z. B. Sprachkenntnisse; Know-how im Bereich Projektmanagement oder zum Thema interkulturelle Kommunikation; regelmäßige Weiterbildung) (vgl. dazu »Personalentwicklung« und »P3.express« in diesem Kapitel)
- Qualität der Produktion bzw. Dienstleistungserbringung (z. B. Anteil der fristgerecht erbrachten Dienstleistungen) (vgl. dazu »Deming Cycle« in diesem Kapitel)
- Angebotsstruktur / Produkt- bzw. Dienstleistungspalette (z. B. Anteil von englischsprachigen Online-Produkten) (vgl. dazu »Business Model Canvas« in diesem Kapitel)
- Technologie / IT (z. B. Modernität der IT-Infrastruktur; Nutzung von Cloud / SaaS (Software as a Service)-Diensten) (vgl. dazu das »Digital Transformation Tool« in diesem Kapitel)
- Zulieferer / Lieferanten / Dienstleister / Kooperationspartner (z. B. Zusammenarbeit mit Organisationen im europäischen Ausland) (vgl. dazu »Business Model Canvas« in diesem Kapitel)
- Marketing und Öffentlichkeitsarbeit (z. B. englischsprachiger Webauftritt; Erfolg von Social-Media-Kanälen) (vgl. dazu »Öffentlichkeitsarbeit« in diesem Kapitel)
- Finanzen / Buchhaltung (z. B. ausreichend Eigenkapital für nötige Investitionen für die Expansion über die nationalen Grenzen hinaus; EU-Fundraising Know-how)
- Unternehmensinterne Prozesse und Praktiken (z. B. Messung der Kundenzufriedenheit; Bereitschaft, Wissen organisationsintern zu teilen) (vgl. dazu »INCLUDE« und »Wissensmanagement« in diesem Kapitel)
- Anpassungsfähigkeit an sich verändernde externe Rahmenbedingungen (z. B. angemessene agile Entscheidungsprozesse) (vgl. dazu »PESTLE«, »INCLUDE« und »Change-Management« in diesem Kapitel)
- etc.

## Schritt 2: Welche Informationen, Zahlen oder Fakten benötigen wir?

Sie können einerseits harte Fakten in Form von quantitativen Größen nutzen. Diese finden Sie beispielsweise in Ihrer Bilanz bzw. in der Gewinn- und Verlustrechnung Ihrer Organisation oder beim Vertrieb (Verkaufszahlen; Anzahl Nutzer:innen etc.). Andererseits können Sie in allen Fällen, in denen Sie keine harten Zahlen haben bzw. es zu aufwendig wäre, diese zu erheben, mit Hilfe von qualitativen Fragen und mit einem einfachen Bewertungsraster von 1 bis 10 arbeiten (Skala z. B. 10 = sehr gut; 1 = mangelhaft). Hierfür zwei Beispiele: Die Entwicklung der organisationsinternen Kenntnisse zu einer spezifischen Software oder in einer wichtigen Fremdsprache kann man auf diese Weise im Zeitverlauf gut bewerten. In der Regel werden Sie beide Methoden nutzen: quantitative Fakten und qualitative Bewertung.



## Schritt 3: Wer stellt die Informationen zusammen und wie bewerten wir sie?

Überlegen Sie, wer welche Informationen erarbeiten bzw. aufbereiten sollte und welche Informationsquellen dafür zu nutzen sind. Fragen Sie sich, welche Arbeiten nötig sind, um verwertbare Informationen für die Analyse Ihrer Stärken und Schwächen im Rahmen der GAP-Analyse zu generieren.

Versuchen Sie neben organisationsinternen Daten auch externe Quellen zur Beurteilung Ihrer Performance zu nutzen. Gibt es beispielsweise Branchenbenchmarks, die öffentlich zugänglich sind? Nutzen Sie bei der qualitativen Bewertung Ihrer organisationsinternen Prozesse u. a. die folgenden Fragen:

- Ist der Aufwand, den wir betreiben, angemessen?
- Ist der Prozess wirksam, können wir damit also das gewünschte Ergebnis erreichen?
- Entspricht unsere Vorgehensweise den gesetzlichen Vorgaben?
- Kennen wir Vorgehensweisen oder Beispiele von anderen Organisationen, die es besser machen als wir bzw. die mit ihrem Vorgehen erfolgreich sind?

Insbesondere bei der qualitativen Bewertung von Soll- und Ist-Größen kommt es darauf an, wohl überlegt vorzugehen. Nicht nur an dieser Stelle ist es ratsam, die Bewertung Ihrer Performance bereichsübergreifend vorzunehmen. Schon bei der Festlegung von angemessenen Maßstäben sollten Sie unterschiedliche Sichtweisen einbeziehen. Die Frage, ob ein Aufwand angemessen ist, wird ggf. von den direkt im Prozess tätigen Personen anders beurteilt als von Außenstehenden. Seien Sie zudem bei der Beschreibung Ihrer Bewertungen möglichst genau. Selbst wenn Ihnen aus Ihrem Rechnungswesen eindeutige Zahlen vorliegen, sollten Sie im Detail beschreiben, worin der Unterschied zwischen Soll-

und Ist-Zustand genau besteht.

Generell gilt: Beziehen Sie möglichst viele Personen aus Ihrer Organisation in die Sammlung und die Bewertung der Daten und Informationen ein. Die Qualität der erarbeiteten Datenbasis ist sehr wichtig, damit Sie in der späteren Analyse und Bewertung Ihrer Stärken und Schwächen die richtigen Schlüsse ziehen können. Am Ende dieses Schrittes halten Sie eine Liste mit Zielzahlen (Soll-Zustand) und dem dazugehörigen Ergebnis (Ist-Zustand) in der Hand. Immer wenn Sie ein Ziel erreicht oder sogar übererfüllt haben, dann ist das ein Indiz für eine Stärke. Sobald Sie bei einem Indikator hinter Ihren Zielen zurückbleiben, haben Sie es mit einer potenziellen Schwäche zu tun, der Sie auf den Grund gehen sollten.

## Schritt 4: Operative oder strategische Stärken und Schwächen. Womit genau haben wir es zu tun?

Die GAP-Analyse schlägt für die Analyse der erkannten Lücken zwischen Soll- und Ist-Zustand eine wichtige weitere Kategorisierung vor. Die Frage lautet: Sind für die identifizierten Stärken und Schwächen operative oder strategische Ursachen verantwortlich oder liegt beides ggf. parallel vor?

Zur Veranschaulichung dieser Unterscheidung: Gibt es bei einer identifizierten Schwäche eine Lücke zwischen der Zielsetzung und der aktuellen Entwicklung, so lautet die erste Frage: Wurden die geplanten Maßnahmen optimal durchgeführt? Lautet die Antwort darauf »Nein«, so handelt es sich um eine operative Lücke. Es gibt also Verbesserungspotenzial im Tagesgeschäft, zum Beispiel könnte eine bessere Kommunikation zwischen allen Beteiligten ein Weg sein, um in Zukunft ein besseres Ergebnis zu erzielen. Lautet die Antwort jedoch »Ja«, dann liegt eine strategische Lücke vor. Eine strategische Lücke kann nicht mit der Verbesserung der operativen Praxis in Ihrer Organisation geschlossen werden. Dafür ist eine neue Strategie bestehend aus neuen oder geänderten Maßnahmen notwendig. Bitte beachten Sie: Im Fall einer operativen Lücke kann es zusätzlich auch eine strategische Lücke geben. Die Verbesserung der operativen Arbeit wirkt sich dann zwar positiv aus und schließt auch einen Teil der Lücke, zusätzlich müssen aber strategische Aspekte weiterentwickelt werden, wenn man das vorgegebene Ziel erreichen will.

Die erweiterte GAP-Analyse hilft Ihrer Organisation nicht nur, ihre organisationsinternen Abläufe oder Prozesse zu verbessern, sondern sie zeigt Ihnen auch auf, was unbedingt verbessert werden muss. Das sind die strategischen Lücken bzw. Ihre wirklich relevanten Schwächen. Warum sind strategische Lücken so wichtig? Zum Beispiel, weil neue Wettbewerber, die ihren Markteintritt strategisch planen, gezielt nach diesen strategischen Lücken bei Ihnen suchen. Hier lassen Sie ein Einfallstor für den Erfolg anderer weit offenstehen, was Ihren zukünftigen Erfolg beträchtlich schmälern kann. Nutzen Sie die sich ergebenden Möglichkeiten besser selbst und tragen Sie so dazu bei, dass Ihre Wettbewerber sich etwas mehr anstrengen müssen.

Im Rahmen eines geplanten Markteintritts in Europa können Sie ebenso vorgehen. Sie können gezielt nach den strategischen Lücken bzw. Schwächen Ihrer neuen Wettbewerber suchen. Auch die Stärken Ihrer Wettbewerber bieten sehr nützliche Informationen. Daraus können Sie lernen, was in einem neuen Markt funktioniert und warum es funktioniert.

## Schritt 5: Operative oder strategische Stärken und Schwächen identifizieren und bewerten

Die herkömmliche GAP-Analyse beschränkt sich auf die Identifizierung von Schwächen. Das ist nur die halbe Wahrheit. Ihre Organisation hat viele Stärken, einige davon sind für Sie so selbstverständlich, dass Sie sie wahrscheinlich als völlig normal wahrnehmen. Andere sind nicht so offensichtlich und müssen erst »entdeckt« werden. Wichtig ist, dass Sie Ihren Stärken mindestens genauso viel Aufmerksamkeit widmen wie den Schwächen. Es ist fast immer einfacher und schneller, einer Herausforderung mit den eigenen Stärken zu begegnen, als zu versuchen, in Bereichen, in denen man nicht stark ist, besser zu werden, um so Probleme zu lösen.

Es geht bei der Identifizierung Ihrer Stärken darum herauszufinden, wo Ihre Organisation bessere Ergebnisse als erwartet erzielt (hat). Sie suchen nach den operativen und / oder den strategischen Gründen für Ihre gute Performance. Ihr Erfolg kann operative Gründe haben, beispielweise gute und schlanke Prozesse, die bereits auf die bestmögliche Leistungserbringung für Ihre Zielgruppen hin optimiert sind. Oder vergangene bzw. aktuelle strategische Weichenstellungen, die eine positive Entwicklung ermöglicht haben. Auch wenn durch frühere Entscheidungen lediglich dazu beigetragen wurde, dass sich eine strategische Lücke nicht so negativ auswirken konnte wie dies ohne die bereits vorgenommenen Änderungen vermutlich der Fall gewesen wäre, sollten Sie dies auf der Aktivseite Ihrer Stärken-Schwächen Analyse verbuchen und versuchen, die identifizierte Stärke noch besser zum eigenen Vorteil zu nutzen.

### Stärken (Erfolge) und Schwächen (Lücken) identifizieren

So identifizieren Sie Ihre Stärken (Erfolge) und Schwächen (Lücken): Wenn messbare Größen existieren, ist es einfach: Ihr Umsatz im vergangenen Jahr lag bei 25.000 Euro, Ihr Umsatzziel war 50.000 Euro. Die Lücke ist also 25.000 Euro. Bei qualitativen Größen müssen Sie selbstdefinierte Ziele mit der möglichst objektiven Einschätzung Ihrer aktuellen Situation vergleichen. Zum Beispiel haben Sie das organisationsinterne Ziel, dass die Softwarekenntnisse Ihrer Belegschaft mindestens bei einem Wert von 8 von 10 liegen. Aktuell bewerten Sie diese Kenntnisse jedoch nur mit 5. Die Lücke, die geschlossen werden muss, beträgt 3 Bewertungspunkte.

Für jede Messgröße oder Frage muss eine eindeutige Antwort nach dem folgenden Muster gegeben werden:

- Ja, der Zielwert der Messgröße wurde erreicht oder die Anforderung wurde erfüllt bzw. sogar übererfüllt. Das ist eine Ihrer Stärken.
- Nein, der Zielwert der Messgröße wurde nicht erreicht oder die Anforderung wurde nicht erfüllt. Das ist eine Ihrer Schwächen.





### Operative und / oder strategische Stärken und Schwächen

Überlegen Sie für jede identifizierte Stärke und Schwäche, ob die festgestellten Abweichungen operative oder / und strategische Gründe haben. Analysieren Sie beide Dimensionen möglichst umfassend, weil sich daraus die Ansatzpunkte für die Verbesserung Ihrer Situation ergeben.

Operative Stärken oder Schwächen: Überlegen Sie, was Sie operativ verbessern müssen oder was Sie im Tagesgeschäft in Zukunft noch besser ausnutzen sollten. Wenn Sie über ein internes Prozessmanagement verfügen, dann können Sie u. a. da ansetzen. Beispiele für mögliche Prozesse, die Sie (weiter) verbessern können, sind Ihr Qualitätsmanagement, Training / Weiterbildung, kontinuierliche Verbesserung etc. Sollten Sie nicht mit vorformulierten Prozessen arbeiten, dann überlegen Sie, welche Arbeitspraktiken oder Vorgehensweisen von der jeweiligen operativen Stärke oder Schwäche betroffen sein könnten. Beschreiben Sie die Vorgehensweise / Arbeitspraxis möglichst klar, um daraus Schlüsse für die Verbesserung Ihrer operativen Arbeit abzuleiten.

Strategische Stärken und Schwächen: Identifizierte strategische Stärken und Schwächen sind eindeutige Indizien dafür, dass Sie an Ihrem Geschäftsmodell bzw. an einzelnen Stellschrauben dieses Geschäftsmodells arbeiten sollten (vgl. dazu »Business Model Canvas« in diesem Kapitel). Seien Sie hier so genau wie möglich, denn hiervon hängt letztendlich der Erfolg oder Misserfolg Ihrer Organisation oder Ihres Unternehmens in der Zukunft ab.

Bei strategischen Schwächen (Lücken) beschreiben bzw. quantifizieren Sie zuerst einmal möglichst genau, wie groß eine Schwäche (Lücke) ist (z. B. nichterreichter Umsatzanteil im Verhältnis zum geplanten Umsatz im vergangenen Geschäftsjahr oder Anzahl der gescheiterten Produkteinführungen im Vergleich zur Gesamtzahl der neu eingeführten Produkte in den vergangenen fünf Jahren). Überlegen Sie, was Sie strategisch verändern müssten und wie Sie am besten vorgehen, um Ihre Ziele in Zukunft zu erreichen. Fragen

Sie sich auch immer, inwieweit ein aufgestelltes Ziel in Ihrer jetzigen Situation weiter realistisch ist. Ggf. ist die Zielerreichung aufgrund von Veränderungen in Ihrem Unternehmensumfeld aktuell nicht mehr möglich (vgl. dazu »PESTLE« in diesem Kapitel).

Analog gehen Sie bei Ihren strategischen Stärken vor. Beschreiben bzw. quantifizieren Sie zuerst, wie bedeutend eine Stärke ist (z. B. die erzielten Umsätze eines vor kurzem eingeführten Online-Produktes liegen weit über den Planzahlen). Überlegen Sie dann, wie Sie diese positiven Entwicklungen weiter verstärken und ggf. daraus auch Rückschlüsse auf Veränderungen Ihres gesamten Angebotsportfolios schließen können.

### Stärken und Schwächen bewerten

Der abschließende Arbeitsschritt besteht darin, die Relevanz der identifizierten Stärken und Schwächen für Ihren zukünftigen Erfolg zu bewerten. Das führt sowohl bei den operativen als auch bei den strategischen Stärken und Schwächen dazu, dass Sie eine erste Priorisierung vornehmen. Besonders relevante Stärken und Schwächen werden Sie in der Regel zuerst nutzen bzw. daran arbeiten, dass diese sich weniger negativ auswirken. Für die Bewertung können Sie eine einfache Bewertungsskala von 1 (wenig relevant) bis 5 (sehr relevant) nutzen.



Beispiel: Erfassung Ihrer operativen und strategischen Stärken

Identifizierte Stärken	Soll-Wert bzw. Bewertung Soll-Wert	Ist-Wert bzw. Bewertung Ist-Wert	Beschreibung bzw. Quantifizierung des operativen Anteils	Wie können wir diese operative Stärke noch besser nutzen?	Relevanz des operativen Anteils (1-5)	Beschreibung bzw. Quantifizierung des strategischen Anteils	Wie können wir diese strategische Stärke noch besser nutzen?	Relevanz des strategischen Anteils (1-5)
Mehr Umsatz im Geschäftsbereich X als geplant	50.000 Euro	75.000 Euro	Plus 10.000 Euro, weil durch erfolgreiche Social-Media-Maßnahmen mehr Kunden als geplant direkt erreicht werden konnten.	Social-Media-Maßnahmen weiter ausbauen, weil sie funktionieren.	4	Plus 15.000 Euro, weil wir unsere Cross-Selling-Strategien weiterentwickelt haben. Wir haben eine neue umfangreichere Kundenbetreuung (24/7) implementiert. Bei Kundengesprächen werden die Kunden immer auf ein weiteres Produkt hingewiesen, das ihnen in Verbindung mit dem bereits gekauften Produkt einen deutlichen Mehrwert liefert. Dieser Tipp wird von vielen Kunden positiv bewertet.	Diese Art der aktiven Kundenbetreuung können wir auch in anderen Geschäftsbereichen einsetzen.	5
etc.								

Beispiel: Erfassung Ihrer operativen und strategischen Schwächen

Identifizierte Schwächen	Soll-Wert bzw. Bewertung Soll-Wert	Ist-Wert bzw. Bewertung Ist-Wert	Beschreibung bzw. Quantifizierung des operativen Anteils	Was muss operativ verbessert werden? Wie können wir vorgehen?	Relevanz des operativen Anteils (1-5)	Beschreibung bzw. Quantifizierung des strategischen Anteils	Was muss strategisch verbessert werden? Wie können wir vorgehen?	Relevanz des strategischen Anteils (1-5)
Nutzung unserer CRM-Software (CRM = Customer Relation Management)	8	5	Minus 3, weil nicht alle Bereiche in unserer Organisation die CRM-Software konsequent einsetzen. Einerseits fehlt es an der Akzeptanz, so dass in einzelnen Bereichen parallel zum CRM mit einem auf Excel basierenden System gearbeitet wird. Zudem werden die Daten nicht gut genug gepflegt, so dass unser Vertrieb bei Kundenanfragen teilweise nicht über die notwendigen, im Haus eigentlich aber vorliegenden Informationen verfügt.	Die Bedeutung der CRM-Software und v. a. deren Vorteile für unseren Erfolg sollten in Nachschulungen dem Personal verdeutlicht werden. Die direkte Zusammenarbeit zwischen den operativen Abteilungen und unseren Vertriebsmitarbeiter:innen kann verbessert werden. Beide Seiten sollten gemeinsam daran arbeiten, die Prozesse, die mit der Pflege und Nutzung unserer CRM-Software zu tun haben, zu optimieren.	4	Kein strategischer Anteil	Kein strategischer Anteil	-
etc.								





## Tipps für die Anwendung im Alltag

### Indikatoren identifizieren ist wichtig

Ein wichtiger Effekt, der bei der Arbeit mit der GAP-Analyse manchmal übersehen wird, ist die Tatsache, dass bereits die Diskussion über bzw. die Auswahl von passenden quantitativen sowie qualitativen Indikatoren in der Regel positive Auswirkungen hat. Eine kontinuierliche Verbesserung in einer Organisation ist nur möglich, wenn man weiß, wohin man sich bewegen möchte und für die Evaluation der Ergebnisse sinnvolle Indikatoren identifiziert bzw. selbst entwickelt hat (vgl. »Deming Cycle« in diesem Kapitel).

### Manipulation Ihrer Datenbasis vermeiden

Insbesondere bei sehr wichtigen Indikatoren sollten Sie Wert darauf legen, dass deren Auswahl und Bewertung transparent und ohne Manipulationen geschieht. Es ist immer eine gute Idee, mindestens eine zweite Meinung einzuholen. Sie können auch überlegen, mehrere Einzelpersonen oder Arbeitsgruppen unabhängig voneinander parallel an einzelnen Messgrößen arbeiten zu lassen. Die erzielten, möglicherweise voneinander abweichenden Ergebnisse stellen eine gute Ausgangsbasis für Ihre internen Diskussionen und Ihre Gesamtbewertung dar. Fordern Sie zudem alle Beteiligten auf, möglichst vorurteilsfrei und nicht interessengeleitet vorzugehen und zu bewerten. Das ist eine wesentliche Grundlage, um später adäquate Handlungsoptionen ableiten zu können, von denen alle Beteiligten profitieren.

### Sorgfalt geht vor Schnelligkeit

Planen Sie für die Recherche und die Aufbereitung Ihrer GAP-Auswertungen ausreichend Zeit ein. Sorgfalt geht an dieser Stelle vor Schnelligkeit. Beteiligen Sie zudem möglichst viele Teammitglieder aus unterschiedlichen Organisationsbereichen. Die aufbereiteten Informationen können Sie in der Folgezeit auch in anderen Bereichen als in Ihrem Europäisierungsprozess nutzen. Der Aufwand kann sich also mehrfach lohnen.



### Schritt 6: Optional – mit der klassischen GAP-Analyse in die Zukunft schauen

Die Schritte 1 bis 5 nutzen die GAP-Analyse für eine rückwärtsgewandte Bewertung Ihrer Organisationsergebnisse. In der klassischen Lehrbuchvariante wird die GAP-Analyse in der Regel angewendet, um die folgenden in die Zukunft gerichteten Fragen zu beantworten: »Wo stehen wir aktuell?«, »Wo wollen wir hin?« und »Wie kommen wir an dieses Ziel?«. Von diesen Fragestellungen wurde bisher absichtlich abgewichen, weil zuerst eine Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Stärken und Schwächen notwendig ist, damit Sie auf dieser Basis Ihren Europäisierungsprozess beginnen bzw. fortsetzen können.

Sie können die GAP-Analyse wie in den Schritten 1 bis 5 beschrieben jedoch analog auch für Ihre Zukunftsplanung nutzen. Dazu müssen Sie nur Ihren Fokus von der Vergangenheit auf die Zukunft ausrichten. Der jeweils zu analysierende Soll-Wert stellt dann eine Planungsgröße aus der Zukunft dar. Beispielsweise haben Sie das Ziel, in drei Jahren an mindestens drei europäischen Projektkonsortien, die von der EU finanziell unterstützt werden, beteiligt zu sein (Soll-Wert = 3). Bisher ist Ihre Organisation in diesem Bereich noch nicht aktiv (Ist-Wert = 0). Hier haben Sie es also mit einer Lücke zu tun. Ihre Aufgabe in der Analyse und der Bewertung ist es zu überlegen, welche operativen und / oder strategischen Aktivitäten sinnvoll sind, damit Sie das angestrebte Ziel tatsächlich erreichen können.



## Der Zeitpunkt ist wichtig

Wann genau Sie eine GAP-Analyse durchführen hat Einfluss auf Ihre Ergebnisse und die Schlüsse, die Sie daraus ziehen. Beispielsweise könnte das Nichterreichen einer geplanten Zielgröße im Jahr 2020 fast ausschließlich auf die Corona-Pandemie zurückzuführen sein (siehe Praxisbeispiel oben). Möglicherweise hatten Ihre organisationsinternen Stärken oder Schwächen damit gar nichts oder nur sehr wenig zu tun. Ihre Stärken oder Schwächen sind jedoch sehr relevant, wenn Sie nach möglichen Auswegen aus einer durch externe Ereignisse verursachten Situation suchen.

## Sind Sie auf der Stärkenseite blind?

Oftmals konzentrieren sich Menschen mehr auf die Defizite als auf die Stärken ihrer Organisation. Was nicht gut läuft und wo es Herausforderungen gibt, ist für die meisten Beteiligten sehr viel präsenter und offensichtlicher als das, was gut funktioniert. In der Regel wird alles, was funktioniert als »normal« bewertet und die wenigsten machen sich darüber wirklich Gedanken. Versuchen Sie nicht in diese Falle zu tappen und sorgen Sie dafür, dass allen Beteiligten auch die Stärken Ihrer Organisation bewusstwerden. Davon wird auch Ihr Europäisierungsprozess profitieren, denn Sie können alles, was Ihnen leichtfällt und was Sie bereits gut können, als Aktivposten auch in Ihrer grenzüberschreitenden Arbeit einsetzen.

## Tools im Verbund nutzen – GAP mit anderen Tools kombinieren

Die Ergebnisse Ihrer GAP-Analyse können Sie sehr gut in Kombination mit der Chancen- und Risikobewertung Ihrer Organisationsumwelt (»PESTLE«) sowie Ihrer Strategieplanung (»SWOT«) einsetzen. Wenn Sie so vorgehen, dann haben Sie die wesentlichen Informationen zur Hand, die Sie für die Weiterentwicklung Ihres Geschäftsmodells (»Business Model Canvas«) in Richtung Europa benötigen.

## Ressourcen

Empfehlungen in Deutsch:

Stoi, Roman; Dillerup, Ralf (2022): Strategische Unternehmensführung; in: Unternehmensführung. Erfolgreich durch modernes Management & Leadership; Verlag Franz Vahlen; S. 215-342.

emcra - Co-shaping Europe et al. (2019): Erweiterte GAP-Analyse. Wie untersuche ich meine interne Situation mit der GAP-Analyse?:

<https://digital-transformation-tool.eu/training/mod/hvp/view.php?id=140>.

Empfehlungen in Englisch:

Whittington, Richard et al. (2019): Evaluating Strategies; in: Exploring Strategy. Text and Cases; 12. Aufl.; Pearson Education; S. 370-403.

Weller, Joe (2023): The Complete Guide to Gap Analysis:

<https://www.smartsheet.com/gap-analysis-method-examples>.

## Hashtags

**#Stärken #Schwächen #Geschäftsmodell #Organisationsentwicklung #Evaluation  
#Strategie**





# 06 SWOT

»Die beste Weg, die Zukunft vorherzusagen, ist sie zu gestalten.«

Peter F. Drucker

## Im Überblick

Die **SWOT**-Analyse ist eine Methode, um die Stärken (**S**trengths) und Schwächen (**W**eaknesses) einer Organisation zu identifizieren sowie die Chancen (**O**pportunities) und Risiken (**T**hreats), die sich aus der Umwelt ergeben, zu bewerten.

SWOT bietet eine ganzheitliche Bewertung der internen und externen Einflussfaktoren und ermöglicht es, fundierte strategische Entscheidungen zu treffen. Sie fördert das Bewusstsein für Stärken und Schwächen, hilft bei der Identifizierung von Chancen und Risiken und ermöglicht einen gezielten Einsatz knapper Ressourcen. Durch die regelmäßige Anwendung der SWOT-Analyse kann eine Organisation ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern, Risiken minimieren und eine langfristige Erfolgsstrategie entwickeln.

Im Hinblick auf die Europäisierung Ihrer Organisation unterstützt Sie die SWOT-Analyse dabei, Ihre externen Rahmenbedingungen und Ihre Stärken und Schwächen dahingehend zu überprüfen, dass Sie in der Lage sind, Ihre Organisation strategisch möglichst optimal durch einen Europäisierungsprozess zu steuern.

## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Die SWOT-Analyse hilft Ihnen dabei, eine klare Übersicht über die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken Ihrer Organisation zu gewinnen.
- Mit der SWOT-Analyse können Sie Ihre Organisation strategisch (neu) ausrichten. Durch die umfassende Analyse externer sowie interner Faktoren erhalten Sie eine gute Grundlage für fundierte Entscheidungen.
- Sie leisten einen Beitrag zur Risikominimierung in Ihrer Organisation.
- Sie können Ihre vorhandenen Ressourcen besser einsetzen und effizienter agieren.
- Die SWOT-Analyse bietet die Möglichkeit, Wettbewerbsvorteile zu identifizieren und auszubauen.
- Mit der SWOT-Analyse können Sie die Kommunikation in Ihrem Team verbessern und ein gemeinsames Verständnis aller Beteiligten über Ihre Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken fördern.
- Sie ermöglichen mit der SWOT-Analyse einen proaktiven Umgang mit den Chancen und den Risiken, die Sie identifiziert haben. Diese Erkenntnisse unterstützen Sie dabei, die richtigen Entscheidungen bezüglich Ihres Europäisierungsprozesses zu treffen.







## Aus der Praxis

Das Bildungszentrum, das Teona unweit der estnischen Hauptstadt Tallinn leitet, wurde von der Corona-Pandemie im Jahr 2020 negativ überrascht.\* Teona und ihr Team aus 12 Mitarbeiter:innen mussten sich sehr anstrengen, um das, was sie in den vergangenen 15 Jahren zusammen aufgebaut hatten, nicht innerhalb kürzester Zeit zu verlieren. Neue Strategien für den kurzfristigen Umgang mit den Herausforderungen der Pandemie, aber auch für die mittel- und langfristige weitere Entwicklung des Bildungszentrums mussten her. Und das am besten so schnell wie möglich.

Die SWOT-Analyse kannte Teona persönlich schon aus einer früheren Beschäftigung. Auch im Team hatten schon mehrere Leute davon gehört oder bereits damit gearbeitet. Teona rief die Teammitglieder zu einer Teamsitzung zusammen, um alle auf den gleichen Wissensstand über die Inhalte und den Nutzen der SWOT-Analyse zu bringen.

Danach ging es darum, einerseits die Stärken und die Schwächen und andererseits die Chancen und die Risiken des Bildungszentrums herauszuarbeiten, zu analysieren und zu priorisieren. Um diese Aufgaben zügig und trotzdem systematisch und möglichst umfassend bewältigen zu können, hat das Team des Bildungszentrums eine »GAP-Analyse« für die Stärken und Schwächen (siehe gleichnamiges Tool in diesem Kapitel) und eine »PESTLE-Analyse« für die Chancen und Risiken (siehe gleichnamiges Tool in diesem Kapitel) vorgeschaltet.

Bei den Stärken und Schwächen konnten sie jeweils drei besonders wichtigste Aspekte identifizieren. Die Top 3 Stärken sind: 1. Ein sehr authentisches Bildungsangebot, weil die Werte, die vermittelt werden, vom gesamten Team gelebt werden und alle eine intrinsische Motivation haben, genau diese Bildungsangebote zu vermitteln; 2. Sehr hohe Zufriedenheit der Teilnehmenden; 3. Hohe digitale Affinität der überwiegend jungen Bildungsex-

pert:innen im Team. Die drei besonders ins Gewicht fallenden Schwächen sind: 1. Keine überzeugende Online-Ansprache ihrer Zielgruppen; 2. Trotz der überschaubaren Mitarbeiter:innenzahl gibt es kleine »Abteilungen« wie Finanzen, Marketing sowie die Gruppe der Bildungsreferent:innen, die sich eher voneinander abgrenzen als zusammen zu arbeiten; 3. Kein ausreichendes Know-how zu öffentlichen Fördermitteln.

Bei den Chancen und Risiken wurden ebenfalls jeweils die drei wichtigsten Aspekte identifiziert. Die drei interessantesten Chancen sind: 1. Angebot neuer digitaler Lern- und Workshopformate sowohl national als auch in Europa erscheint erfolgsversprechend; 2. Neue Finanzierungsquellen in Europa können erschlossen werden (EU-Förderperiode 2021-2027); 3. Nachfrage nach neuen Bildungsformaten im Themenfeld Klimaschutz steigt. Demgegenüber fallen die folgenden drei Risiken besonders ins Gewicht: 1. Zeitweilige Schließung des gesamten Seminarbetriebs aufgrund des Pandemie-Lockdowns; 2. Nachfrage nach Bildungsangeboten entwickelt sich weg von Präsenz- und hin zu Onlineangeboten; 3. Steigender Wettbewerb im Bildungssektor in Estland.

Mit Hilfe der SWOT-Analyse konnte das Team des Bildungszentrums aus dieser Bestandsaufnahme insgesamt elf sinnvolle Handlungsstrategien ableiten (siehe dazu auch die vier Beispiele unten in der Anleitung). Diese strategischen Ansätze wurden im Team sehr ausführlich diskutiert, so dass man sich schließlich auf das folgende Strategiebündel einigen konnte, für das jetzt zeitnah die notwendigen Umsetzungsschritte erarbeitet werden müssen, um mit der Implementierung starten zu können:

1. Zeitnah Fördermittel Know-how aufbauen, um die Pandemie wirtschaftlich zu überstehen und international zu wachsen;
2. Digitale Bildungsangebote entwickeln, um in der Pandemiezeit während des Lockdowns trotzdem Angebote machen zu können und danach mittel- bzw. langfristig online zu wachsen;
3. Online-Auftritt optimieren und internationalisieren (v. a. mit englischsprachigem Content).

Das Team hat darauf geachtet, dass sich die einzelnen Komponenten dieses Strategiebündels gut gegenseitig ergänzen bzw. deren positive Effekte sich untereinander verstärken. Hier eine Auswahl:

- Mit dem neuen EU-Fördermittel Know-how kann im Rahmen von EU-geförderten Projekten zum Beispiel die Entwicklung neuer digitaler Angebote sowohl in der Landessprache als auch in Englisch kofinanziert werden;
- gleichzeitig verfügt das Bildungszentrum über eine weitere Finanzierungssäule, die insbesondere in Krisensituationen sehr nützlich sein kann;
- ein besserer Online-Auftritt führt dazu, dass die neuen digitalen Bildungsangebote sich sehr viel leichter vermarkten lassen;
- es entsteht eine neue Einnahmequelle, bei der das Bildungszentrum Skalenerträge erzielen kann, weil mit jedem zusätzlich verkauften Online-Kurs parallel nicht zusätzliche Kosten in gleichem Umfang auftreten;
- etc.

\* Weitere Informationen zu Teona und ihrem Team finden Sie in den Tools »PESTLE« und »GAP« in diesem Kapitel.



## SWOT-Matrix

<b>Organisationsorientierung</b>	
<b>Strengths</b> <b>Stärken</b>	<b>Weaknesses</b> <b>Schwächen</b>
1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____
<b>Opportunities</b> <b>Chancen</b>	<b>Threats</b> <b>Gefahren</b>
1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____
<b>Umweltorientierung</b>	

Quelle: Stoi, Roman; Dillerup, Ralf (2022); S. 326; siehe dazu Ressourcen unten.

## Anleitung

Die SWOT-Analyse wurde von der Harvard Business School in den 1960er-Jahren entwickelt. Sie ist eine sehr populäre und einfach verständliche Methode zur Strategieentwicklung. Mit der SWOT-Analyse wird das Ziel verfolgt, das Umfeld einer Organisation sorgfältig auf Chancen und Bedrohungen hin zu überprüfen, sowie sich der Stärken und Schwächen der eigenen Organisation zu vergewissern. Daraus können – ausgerichtet auf spezifische Ziele der Organisation wie beispielsweise die Europäisierung – passende Handlungsstrategien abgeleitet werden.

Sie erzielen aussagekräftigere Ergebnisse mit der SWOT-Analyse, wenn Sie zur Analyse Ihrer Stärken und Schwächen eine »GAP-Analyse« (siehe gleichnamiges Tool in diesem Kapitel) und zur Bestandsaufnahme von Risiken und Chancen die »PESTLE-Analyse« (siehe gleichnamiges Tool in diesem Kapitel) vorschalten.

In dieser Anleitung zeigen wir Ihnen Schritt-für-Schritt, wie Sie die SWOT-Analyse sowohl mit als auch ohne vorherige PESTLE- bzw. GAP-Analyse umsetzen können. Ohne die Vorarbeiten mit PESTLE und GAP ist die SWOT-Analyse dann zu empfehlen, wenn Sie sich bereits anderweitig systematisch sowohl mit Ihren Stärken und Schwächen als auch mit Ihren Risiken und Chancen befasst haben. Sie können auf PESTLE und GAP auch dann verzichten, wenn Sie ein für Sie gut überschaubares und damit weniger komplexes Thema analysieren möchten, bei dem Sie bereits einen guten Überblick über die wichtigsten Stärken und Schwächen sowie Risiken und Chancen haben.

### Schritt 1:

#### Stärken und Schwächen erfassen

Zuerst befassen Sie sich mit den Stärken Ihrer Organisation. Hier geht es darum, was bei Ihnen besonders gut läuft bzw. gut gemacht wird. Stärken sind u. a. alle Aspekte, die Sie dabei unterstützen, Ihre Ziele zu erreichen. Besonders wichtig sind die Stärken, die Sie im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern auszeichnen. Das können immaterielle Vorteile sein, beispielsweise eine starke Marke, oder besondere Attribute bzw. Alleinstellungsmerkmale einzelner Produkte oder Ihrer gesamten Organisation. Weitere Stärken könnten Ihre hoch qualifizierten Mitarbeiter:innen, Ihre Produktqualität, die Rentabilität oder die Verfügbarkeit von finanziellen Mitteln, zum Beispiel zur Finanzierung Ihres Europäisierungsprozesses sein. Um herauszufinden, was Ihre Stärken sind, können Sie die folgenden Fragen als Ausgangspunkt nutzen:

- Was können Sie besonders gut?
- Welche Vorteile haben Sie gegenüber Ihren Wettbewerbern?
- Was schätzen Ihre Kunden bzw. Zielgruppen an Ihrer Organisation oder an Ihren Produkten bzw. Dienstleistungen?
- Was schätzen Ihre Beschäftigten an der eigenen Organisation?
- Welche Ressourcen stehen Ihnen zur Verfügung, die Ihre Wettbewerber nicht haben?
- Verfügen Sie über starke Forschungs- und Innovationskapazitäten?
- etc.

Jetzt folgen Ihre Schwächen. Es geht also weiter um organisationsinterne Aspekte, nun jedoch um alles, was Sie daran hindert, effizienter und effektiver zu sein. Sie suchen zum Beispiel nach Entscheidungsprozessen oder Strukturen, die sich verbessern lassen oder nach Dienstleistern oder Kooperationspartnern, die Sie (noch) nicht haben bzw. die nicht Ihren Qualitätsansprüchen genügen. Auch hier eine Auswahl von Fragen, die Sie nach Bedarf ergänzen können:

- Welche Geschäftsprozesse bzw. welche Strukturen sollten bei Ihnen verbessert werden?
- Was machen Ihre Wettbewerber besser als Sie?
- Gibt es Einschränkungen bei Ihren Ressourcen?
- Gibt es Know-how-Lücken in Ihrem Team?
- Ist Ihr Standort ideal für Ihren Erfolg?
- etc.

Bitte beachten Sie: In der Regel fällt es allen Beteiligten leichter, organisatorische Schwächen zu identifizieren. Seien Sie darum besonders achtsam bei der Sammlung und der Bewertung Ihrer Stärken. Vielen kleineren Organisationen ist beispielweise nicht klar, was sie im Vergleich zu ihren Wettbewerbern besonders auszeichnet. Was in einer Organisation gut läuft, wird gerne als »normal« betrachtet. Oft ist es jedoch genau das, was Sie besonders macht.

Wenn Sie die Sammlung Ihrer Stärken und Schwächen abgeschlossen haben, dann sollten Sie Ihre Ergebnisse priorisieren. Es kommt bei einer SWOT-Analyse darauf an, sich auf die wirklich wesentlichen Stärken und Schwächen zu fokussieren. Identifizieren Sie darum jeweils max. fünf Aspekte und tragen Sie diese in ein Schaubild ein, das sich an der Grafik oben orientieren sollte.

Sollten Sie für die Stärken-Schwächen-Analyse vorab eine GAP-Analyse durchgeführt haben, dann nutzen Sie die Ergebnisse in diesem Arbeitsschritt. Bitte achten Sie darauf, die vorliegenden Informationen noch einmal kritisch zu hinterfragen, insbesondere wenn zwischen GAP- und SWOT-Analyse etwas Zeit vergangen ist.

## Schritt 2: Chancen und Risiken erfassen

Im nächsten Schritt wenden Sie sich Ihrer Organisationsumwelt zu. Zu den Umweltfaktoren gehören insbesondere alle Aspekte, die Sie als Organisation nicht selbst kontrollieren bzw. beeinflussen können. Es kommt also in erster Linie darauf an zu überlegen, wie Sie angemessen auf die Entwicklungen Ihrer Organisationsumwelt reagieren können.

Bei den Chancen geht es darum, die Umweltentwicklungen zu identifizieren, aus denen Sie einen Vorteil ziehen können. Dazu gehören zum Beispiel neue Vertriebsmöglichkeiten, die sich auch im Rahmen Ihres Europäisierungsprozesses ergeben könnten, ein steigender Bedarf an Ihren Angeboten oder neue Technologien, die Sie einsetzen könnten. Die folgenden Fragen dienen als Ausgangspunkt:

- Woraus können sich Chancen (am Markt) entwickeln, die Sie bei der Erreichung Ihrer Organisationsziele unterstützen?
- Welche Trends, die Sie nutzen sollten, können Sie jetzt beobachten bzw. was erwarten Sie für die Zukunft?



- Welche Veränderungen der sozio-kulturellen Einstellungen bei Ihren Zielgruppen können Sie nutzen?
- Welche rechtlichen und politischen Gegebenheiten stehen im Einklang mit Ihrem Kerngeschäft? Gibt es zum Beispiel neue Richtlinien oder Verordnungen aus Brüssel, die Ihnen in die Hände spielen?
- etc.

Analog gehen Sie bei den Risiken vor. Überlegen Sie, welche externen Entwicklungen bzw. Faktoren Sie daran hindern könnten, Ihre Ziele zu erreichen. Denken Sie u. a. an mögliche Preisdynamiken (Preisverfall; Inflation), an potenzielle neue Wettbewerber aus dem In- oder Ausland oder auch an Substitutionsprodukte oder disruptive technische Entwicklungen (Online-Spenden statt klassischer Spendenbriefe), die Sie auf dem falschen Fuß erwischen könnten. Zur Orientierung einige mögliche Fragen, die Sie beantworten sollten:

- Woraus könnten Bedrohungen entstehen, die das Erreichen Ihrer Organisationsziele gefährden könnten?
- Welchen Trends wird in Ihrer Organisation nicht die notwendige Aufmerksamkeit geschenkt?
- Welche Trends gefährden Ihren Wettbewerbsvorteil?
- Welche politischen oder rechtlichen Gesetze, Beschlüsse, Tendenzen, Wahlergebnisse etc. könnten sich negativ für Sie auswirken?
- etc.

Analog zur Stärken-Schwächen-Analyse gilt bei den Umwelteinflüssen, dass die meisten Menschen potenzielle Risiken häufig klarer wahrnehmen als sich bietende neue Chancen. Achten Sie darauf und suchen Sie ganz gezielt nach Ihren Chancen.

Priorisieren Sie nach dem Abschluss auch die identifizierten Chancen und Risiken analog zur Vorgehensweise oben und tragen Sie die wichtigsten Chancen und Risiken ebenfalls in die SWOT-Matrix ein.

Wenn Sie für die Chancen-Risiko-Analyse vorab eine PESTLE-Analyse durchgeführt haben, dann nutzen Sie die Ergebnisse in diesem Arbeitsschritt. Bitte achten Sie erneut darauf, die vorliegenden Informationen noch einmal kritisch zu hinterfragen.



## Schritt 3: Entwicklung von Handlungsstrategien

Nun beginnt die Strategiearbeit. Sie stellen dafür Ihre Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken systematisch gegenüber und analysieren deren wechselseitige Beziehungen bzw. die strategischen Optionen für Ihre Europäisierung, die sich daraus ergeben. Die Faustregel, die Sie bei der Entwicklung Ihrer Handlungsstrategien im Hinterkopf haben sollten, ist: »Stärken betonen, Schwächen vermeiden«.

Die Gegenüberstellung erfolgt mit Hilfe des untenstehenden Schaubilds. Sie entwickeln damit Handlungsstrategien in vier verschiedene Stoßrichtungen.

### Ableitung von Strategien

SWOT-Analyse		Organisationsorientierung	
		STÄRKEN	SCHWÄCHEN
Umweltorientierung	CHANCEN	<b>Matching-Strategie oder Offensivstrategie</b> Chancen verfolgen, die zu Ihren Stärken passen  »ausbauen«	<b>Strategieänderung oder Entwicklungsstrategie</b> Schwächen eliminieren, um externe Chancen nutzen zu können, also bestehende Schwächen in Stärken umwandeln  »aufholen«
	RISIKEN	<b>Neutralisierungsstrategie oder Präventionsstrategie</b> Stärken nutzen, um Bedrohungen abzuwehren  »absichern«	<b>Verteidigungsstrategie oder Defensivstrategie</b> verhindern, dass Schwächen zum Ziel von Bedrohungen werden  »vermeiden«

Quellen: Digital Transformation Tool: <https://digital-transformation-tool.eu/training/mod/hvp/view.php?id=141> sowie Stoi, Roman; Dillerup, Ralf (2022); S. 327; siehe dazu Ressourcen unten.

### Matching-Strategie oder Offensivstrategie

In diesem Feld suchen Sie nach Strategien, bei denen Sie Ihre organisationsinternen Stärken dazu einsetzen, externe Chancen zu nutzen. Das ist der optimale Fall. Sie können eine gute Wettbewerbsposition damit weiter »ausbauen«. Organisationen mit einer starken Marktposition würden beispielsweise aktiv in vielversprechende, ggf. noch nicht erschlossene Online-Produktbereiche investieren, um die sich daraus ergebenden Wachstumschancen sowohl national als auch international realisieren zu können.

### Strategieänderung oder Entwicklungsstrategie

Dieses Feld wird auch als Entwicklungsstrategie bezeichnet. Sie versuchen, Ihre Schwächen zu beseitigen, um die sich Ihnen bietenden Chancen besser nutzen zu können. Die zu beantwortenden Fragen lauten: »Wo können aus unseren Schwächen neue Chancen für unsere Organisation entstehen?« und »Wie können wir unsere Schwächen in Stärken umwandeln und so im Vergleich zu unseren Wettbewerbern »aufholen«?«. Ein Beispiel: Ihnen fehlt relevantes Know-how in einem Sektor (Schwäche). Bei gleichzeitig starkem Wachstum in diesem Sektor (Chance) könnten Sie strategische Allianzen mit anderen Organisationen in Europa eingehen, die über das Know-how verfügen, das Ihnen fehlt. Es bieten sich insbesondere Allianzen mit Organisationen an, mit denen Sie aufgrund unterschiedlicher Zielmärkte nicht im Wettbewerb stehen.

### Neutralisierungsstrategie oder Präventionsstrategie

Bei dieser Strategie setzen Sie auf die Stärken Ihrer Organisation, um Bedrohungen abzuwehren bzw. sich dagegen »abzusichern«. Beispielsweise können Sie als Organisation mit einer starken Marktposition (Stärke) den potenziellen Markteintritt von neuen Wettbewerbern (Risiko) erschweren, indem Sie auf der Basis Ihrer aktuell erfolgreichen Angebote gezielt neue Online-Mehrwert-Dienste anbieten, die für potenzielle Wettbewerber aus dem In- oder Ausland bzw. für Start-Ups schwer darzustellen sind.

### Verteidigungsstrategie oder Defensivstrategie

In diesem Feld treffen die internen Schwächen Ihrer Organisation mit externen Bedrohungen zusammen. Die Entwicklung guter Strategien ist in diesem Bereich besonders schwierig. Das wichtigste Ziel an dieser Stelle ist, existenzbedrohende Situationen zu »vermeiden«. Versuchen Sie u. a. zu verhindern, dass Ihre Schwächen von anderen Akteuren als Einfallstor für deren Markteintritt genutzt werden können. Sind Sie zum Beispiel in einem Bereich zu sehr von einem Kunden abhängig (Schwäche) und zeichnet sich parallel die Entwicklung potenzieller digitaler Substitutionsprodukte in diesem Marktsegment ab (Risiko), dann ist es höchste Zeit, aktiv zu werden und diesen Bereich neu zu positionieren.

**Ableitung von Handlungsstrategien am Beispiel des oben skizzierten Praxisfall des Bildungszentrums in Estland im Jahr 2020**

SWOT-Analyse		Organisationsorientierung	
		STÄRKEN	SCHWÄCHEN
Umweltorientierung	CHANCEN	<p><b>Matching-Strategie oder Offensivstrategie</b></p> <p>Stärke: hohe digitale Affinität im Team</p> <p>Chance: Angebot neuer digitaler Lernformate sowohl national als auch in Europa möglich</p> <p>Abgeleitete Handlungsstrategie: Entwicklung und Vermarktung digitaler Angebote für die bestehende Zielgruppe in Estland und für neue Zielgruppen in Europa</p> <p>etc.</p>	<p><b>Strategieänderung oder Entwicklungsstrategie</b></p> <p>Schwäche: kein Know-how zu öffentlichen Fördermitteln</p> <p>Chance: neue Finanzierungsquellen der EU können erschlossen werden (EU-Förderperiode 2021-2027)</p> <p>Abgeleitete Handlungsstrategie: Know-how zu nationalen und EU-Fördermitteln aufbauen, um diese kurzfristig (Pandemie) und mittel- bzw. langfristig (Europäisierung) nutzen zu können</p> <p>etc.</p>
	RISIKEN	<p><b>Neutralisierungsstrategie oder Präventionsstrategie</b></p> <p>Stärke: hohe digitale Affinität im Team</p> <p>Risiko: Nachfrage im Bildungsbereich geht von Präsenz weg hin zu Online</p> <p>Abgeleitete Handlungsstrategie: Entwicklung digitaler Angebote, damit die Zielgruppe die Auswahl zwischen Präsenz oder Online hat</p> <p>etc.</p>	<p><b>Verteidigungsstrategie oder Defensivstrategie</b></p> <p>Schwäche: keine überzeugende Online-Ansprache der Zielgruppe</p> <p>Risiko: Corona-Lockdown</p> <p>Abgeleitete Handlungsstrategie: die durch den Corona-Lockdown freigegebenen Personalkapazitäten beim Bildungspersonal nutzen, um die Webseite des Bildungszentrums in Estnisch und in Englisch zu verbessern</p> <p>etc.</p>

Quelle: eigene Darstellung

**Schritt 4: Von den diversen abgeleiteten Handlungsstrategien zu einer Gesamtstrategie**

In vorherigen Schritt haben Sie eine Vielzahl verschiedener Handlungsstrategien in den vier Analysebereichen identifiziert. Nicht alle diese strategischen Ideen sind jedoch gleich relevant. Ihre abschließende Aufgabe besteht darin, die Strategien zu identifizieren, die Sie im Hinblick auf die wirtschaftliche Entwicklung und auf die Sicherung der Zukunftsfähigkeit Ihrer Organisation am vielversprechendsten bzw. als besonders wichtig erachten. Priorisieren Sie diese Strategien nach ihrer Relevanz.

Bei der Priorisierung sollten Sie zwei Aspekte berücksichtigen. Erstens kann die subjektive Bewertung einzelner beteiligter Personen zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen führen. Daher sollten Sie möglichst viele verschiedene Positionen und Argumente aus den verschiedenen Bereichen Ihrer Organisation beteiligen bzw. zu Wort kommen lassen. Zweitens fehlt für die Priorisierung häufig eine belastbare quantitative Bewertungsgrundlage. Sie müssen also versuchen, den potenziellen Nutzen Ihrer einzelnen strategischen Optionen möglichst eindeutig zu beziffern (z. B. möglicher zusätzlicher Umsatz in Euro; potenzielle Einsparungen in Euro oder in Personalstunden; Anzahl erreichbarer neuer Kunden aus der Zielgruppe; etc.).

Schließlich wählen Sie die drei bis fünf wichtigsten Handlungsstrategien aus. Beachten Sie bei dieser Auswahl insbesondere die Ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen. Strategien, bei denen Sie mit vergleichsweise wenig Ressourceneinsatz einen großen Effekt erzielen können, sind in der Regel einfacher und schneller umzusetzen. Fragen Sie sich: Mit welcher Strategie erreichen wir mit dem geringsten Einsatz am meisten?

Wenn Sie zur Vorbereitung Ihrer SWOT-Analyse mit GAP oder PESTLE gearbeitet haben, dann stehen Ihnen bereits einige wertvolle quantitative Details zur Verfügung. Greifen Sie bewusst in diesem Arbeitsschritt auf die quantitativen Bewertungen in den jeweiligen Bewertungstabellen bei GAP bzw. PESTLE zurück.

Nach der Priorisierung können Sie Ihre einzelnen besonders relevanten Handlungsstrategien zu einem schlüssigen Maßnahmebündel bzw. zu einer Gesamtstrategie zusammenfassen und umformulieren. Achten Sie darauf, dass sich die Kerninhalte Ihrer neuen Gesamtstrategie wenn möglich gegenseitig verstärken. Besonders wichtig: Ihre gesamte Strategiearbeit ist nur sinnvoll und erfolgreich, wenn Sie schnell ins Handeln kommen. Auch die beste Strategie ist nichts wert, wenn sie nicht umgesetzt wird.





## Tipps für die Anwendung im Alltag

### Richtig zuordnen

Bei der Zuordnung einzelner Aspekte zu den Stärken, Schwächen, Chancen oder Risiken sollten Sie sorgfältig vorgehen. Insbesondere Personen, die in der Arbeit mit SWOT nicht geschult sind bzw. nicht auf frühere Erfahrungen damit zurückgreifen können, neigen dazu, zum Beispiel Schwächen fälschlicherweise als Risiko zu klassifizieren, weil ihnen die wichtige Unterscheidung zwischen Umweltorientierung (externe Chancen und Risiken) und Organisationsorientierung (interne Stärken bzw. Schwächen) nicht ausreichend klar ist.

## Bewusst anders sein oder nicht einfach das machen, was alle machen

Bei Ihrer Strategieentwicklung kann es generell eine gute Idee sein, ähnlich vorzugehen, wie es Ihre Wettbewerber auch tun. In vielen Bereichen ist eine solche »Branchen-« oder »Normal-Strategie« eine sinnvolle Methode, um im Wettbewerb nicht zurückzufallen bzw. strategische Fehlentwicklungen zu vermeiden.

Andererseits kommt es bei der SWOT-Arbeit darauf an, insbesondere Strategien zu identifizieren, die Sie von Ihren Wettbewerbern unterscheidbar machen bzw. die Ihnen einen zusätzlichen Vorteil verschaffen. Ihr Europäisierungsprozess kann dafür sehr gute Impulse bieten, zum Beispiel wenn Sie durch die internationale Kooperation mit Akteuren aus dem Ausland neue Ideen entwickeln oder neues Wissen sammeln, das Sie auf Ihrem Heimatmarkt nutzen können. Insbesondere KMU aber auch viele zivilgesellschaftliche Organisationen arbeiten immer noch überwiegend national. Mit Ihrer Europäisierung unterscheiden Sie sich oftmals schon sehr vom Mainstream in Ihrer Branche.

Etwas bewusst anders zu machen, erfordert Mut. Dafür ist visionäres Denken und der Wille aller Beteiligten zum Anderssein notwendig. Sie müssen nicht gleich wie Steve Jobs »eine Delle ins Universum hauen« wollen, aber eine zielgerichtete Auseinandersetzung mit der Frage, »warum« Sie in Ihrer Organisation genau das tun, was Sie tun, ist sehr hilfreich. Dabei unterstützt Sie das Tool »Golden Circle« in diesem Kapitel. Um mit allen Beteiligten gemeinsam Mut zur Veränderung zu schaffen, empfehlen wir Ihnen den »INCLUDE« Ansatz, der Ihnen ebenfalls in diesem Kapitel vorgestellt wird.

## SWOT ist kein umfassendes Chancen- und Risikomanagement

Im Rahmen einer SWOT-Analyse können Sie einen ersten wichtigen Schritt in Richtung eines umfassenden und systematischen Chancen- und Risikomanagements machen. Sie sollten jedoch nicht dabei stehen bleiben. Für eine tiefergehende Beschäftigung mit dem Thema Chancen- und Risikomanagement, das auf den wichtigsten einschlägigen ISO-Normen fußt, sollten Sie das »CASSANDRA«-Tool in diesem Kapitel nutzen.

## Vom Denken und vom Machen

Eine gute Strategie ist viel Wert. Ohne Nachdenken und Analysieren sollten Sie keine wichtigen Neuerungen einführen. Schnellschüsse bzw. »einfach mal machen« sind nur selten nachhaltig erfolgreich. Das liegt u. a. daran, dass sich die meisten Menschen zu sehr an ihren bisherigen Erfahrungen und Erfolgen orientieren und dadurch ggf. blind gegenüber wichtigen Veränderungen werden.

Eine gute Strategie ist jedoch auch nur so gut, wie sie in die Praxis umgesetzt wird. Meist liegt in der Implementierung die größere Herausforderung, insbesondere in kleinen bzw. mittleren Organisationen oder Unternehmen, die in der Regel neben dem Tagesgeschäft nur über wenige freie Ressourcen verfügen. Um so wichtiger ist es, bei der Umsetzung



Strengths  
Weaknesses  
Opportunities  
Threats



neuer Strategien effizient und bedacht vorzugehen. Dabei unterstützen Sie insbesondere die Tools »Deming Cycle« (kontinuierliche Verbesserung) und »P3.express« (Projektmanagement) in diesem Kapitel.

## Mit SWOT zum neuen Geschäftsmodell

Der Schritt von SWOT zu einem neuen bzw. angepassten Geschäftsmodell für Ihre Organisation ist nicht weit. Mit Hilfe des Strategiebündels, das Sie mit SWOT identifiziert haben, können Sie Ihr bestehendes Geschäftsmodell weiterentwickeln. Um Ihr Geschäftsmodell übersichtlich und leicht verständlich zu beschreiben, sollten Sie das »Business Model Canvas«-Tool in diesem Kapitel anwenden. »Business Model Canvas« zusammen mit »SWOT« sind auch eine optimale Grundlage für jeden Europäisierungsprozess.

## Ressourcen

Empfehlungen in Deutsch:

Stoi, Roman; Dillerup, Ralf (2022): Strategische Unternehmensführung; in: Unternehmensführung. Erfolgreich durch modernes Management & Leadership; Verlag Franz Vahlen; S. 215-342.

Kerth, Klaus; Asum, Heiko; Stich, Volker (2009): Die besten Strategietools in der Praxis: Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen?; Carl Hanser Verlag.

emcra - Co-shaping Europe et al. (2019): SWOT-Analyse. Wie entwickle ich meine digitale Transformations-Strategie mit der SWOT-Analyse?:

<https://digital-transformation-tool.eu/training/mod/hvp/view.php?id=141>.

Leseempfehlungen in Englisch:

Sarsby, Alan (2016): SWOT Analysis. A Guide to Swot for Business Studies Students; Spectaris Ltd.

Osita, Ifediora Christian; Onyebuchi, Idoko R.; Nzekwe, Justina (2014): Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat; in: International Journal of Innovative and Applied Research; 2. Jg; Nr. 9; S. 23-32.

Kenton, Will (2023): SWOT Analysis: How To With Table and Example:

<https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>.

## Hashtags

#Strategie #Geschäftsmodell #Organisationsentwicklung #Leadership #Stärken  
#Schwächen #Chancen #Risiken





# 07 Business Model Canvas

»Henry Ford hat einmal gesagt: Wenn ich meine Kunden gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie mir gesagt: ein schnelleres Pferd.«

Alexander Osterwalder

## Im Überblick

Business Model Canvas ist ein Tool zur Visualisierung Ihrer Organisation, mit dem Sie deren wichtigste Merkmale wie bei einem Bild auf einer Leinwand – Canvas ist Englisch und bedeutet Leinwand – auf einem einzigen Blatt Papier übersichtlich abbilden können. Es strukturiert das Geschäftsmodell in einer verständlichen Form, so dass alle Beteiligten einen schnellen und dennoch umfassenden Überblick über den Status quo in Ihrer Organisation erhalten.

Ein Business Model Canvas ist eine gute Ausgangsbasis für einen Europäisierungsprozess, weil dieser Prozess zu partiellen Veränderungen Ihrer Aktivitäten führen wird. Diese Modifizierungen können Sie in eine überarbeitete 2.0-Fassung Ihres Business Model Canvas einarbeiten. So lässt sich gut nachvollziehen, in welchen Organisationsbereichen Änderungen nötig werden, und Sie können diese im Anschluss sukzessive umsetzen.

Ein Business Model Canvas unterstützt Ihre organisationsinternen Entscheidungsprozesse. Das Tool kann Ausgangspunkt für neue Ideen und strategische Anpassungen sein. Wichtig: Bei der Arbeit mit dem Business Model Canvas gehen Sie konsequent von den Bedürfnissen Ihrer Zielgruppe aus. Ihr Europäisierungsprozess kann damit nicht zum Selbstzweck werden und muss sich in die Gesamtstrategie Ihrer Organisation integrieren lassen.

## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie können den aktuellen Zustand Ihrer Organisation visualisieren und Ihr Geschäftsmodell in einer klaren Form strukturiert darstellen.
- Sie verschaffen sich einen ganzheitlichen Überblick über Ihre Organisation und Ihre Aktivitäten, beschreiben die wesentlichen Merkmale und vermeiden unnötige Komplexität.
- Sie können die Zusammenhänge und die Auswirkungen der wichtigsten Charakteristika Ihres Geschäftsmodells analysieren.
- Das Tool eignet sich insbesondere für die Zusammenarbeit und den Austausch von Ideen innerhalb Ihrer Organisation. Es bietet Ihnen eine gemeinsame Sprache und Struktur, um über das Geschäftsmodell zu diskutieren und Entscheidungen zu treffen.
- Business Model Canvas legt den Schwerpunkt auf die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe und hilft Ihnen, Ihre Produkte oder Dienstleistungen genau auf deren Bedürfnisse auszurichten.
- Sie haben eine sehr gute Grundlage, um Ihre Geschäftsabläufe zu optimieren, um kohärenter und effizienter zu werden und um strategische Anpassungen bzw. Weiterentwicklungen zu initiieren.
- Business Model Canvas ist eine gute Grundlage, um sich auf die Europäisierung einer Organisation vorzubereiten. Mit diesem Tool können Sie die wichtigsten Änderungen, die sich aus einem Europäisierungsprozess ergeben, übersichtlich darstellen.
- Mit Hilfe dieses Tools können Sie neue Teammitglieder leichter in Ihre Organisation integrieren. Das ist zum Beispiel relevant, wenn neue Teammitglieder speziell mit Europäisierungsaufgaben betraut werden sollen.
- Sie können eine neue Vision für die Zukunft Ihrer Organisation entwerfen und sie im Anschluss Schritt-für-Schritt verwirklichen. Business Model Canvas ist ein dynamisches Tool, das sich mit Ihrer Organisation weiterentwickelt.







## Aus der Praxis

Thomas betreibt ein kleines Beratungsunternehmen in Prag, das insbesondere Universitäten dabei unterstützt, neue technische Anwendungen aus dem Bereich der künstlichen Intelligenz (KI) zu integrieren. Es geht den Universitäten darum, Kosten zu sparen, aber die neuen technischen Möglichkeiten sollen auch eingesetzt werden, um sich in den Bereichen Forschung und Lehre weiterzuentwickeln. Thomas hat das Unternehmen vor sechs Jahren gegründet. Mittlerweile besteht das Team aus sieben festangestellten Berater:innen, fünf davon verfügen über sehr spezifisches technisches Know-how im Bereich KI-Anwendungen für ihre Zielgruppe.

Vor etwa zwei Jahren trat ein Freund von Thomas an ihn heran und lud ihn ein, mit seinem Unternehmen als Partner in einem europäischen Konsortium an einem EU-geförderten Projekt zum Thema »KI in der Erwachsenenbildung« teilzunehmen. Thomas überlegte nicht lange und sagte zu. Der Freund hatte zugesichert, dass Thomas und sein Team keinen zusätzlichen Arbeitsaufwand im Rahmen der Erstellung des EU-Förderantrags haben werden. Also dachte Thomas sich: »Einem geschenkten Gaul schaut man nicht ins Maul!«

Ein halbes Jahr später - Thomas hatte das EU-Projekt schon fast vergessen - kam die Nachricht, dass der Förderantrag erfolgreich war. Das Projekt sollte schon in vier Wochen beginnen. Das Problem war, dass keine Berater:in aus Thomas' Unternehmen freiwillig in dem Projekt mitarbeiten wollte. Niemand hatte ein gesteigertes Interesse an einem EU-Projekt im Bereich der Erwachsenenbildung. Bis jetzt hatten sie sich alle als Spezial-

Dienstleister für den Hochschulsektor verstanden. Niemand verstand, warum sich das Unternehmen an dem Projekt beteiligte und was das Projekt mit ihrem Kerngeschäft zu tun hatte.

Thomas ist – trotz der holprigen Startphase – nach mittlerweile 18 Monaten Projektlaufzeit immer noch davon überzeugt, dass es richtig war, an dem EU-Projekt teilzunehmen. Tatsächlich haben sich durch das Projekt neue Geschäftsmöglichkeiten ergeben und Thomas konnte auch sein Team davon überzeugen, dass sie ihr Know-how nicht nur für die Zielgruppe der Hochschulen einsetzen sollten.

Um das Projekt und seine Auswirkungen auf das Unternehmen zu analysieren, hat Thomas zusammen mit seinem Team zum Projektstart ein Business Model Canvas erstellt, das ihr aktuelles Geschäftsmodell übersichtlich darstellt. Danach haben sie diskutiert, welche Kernbereiche des Unternehmens durch das EU-Projekt betroffen sind und ob sich ggf. Änderungen des Geschäftsmodells ergeben. Diese Vorgehensweise hat sehr dabei unterstützt, die Skepsis im Team zu überwinden. Es wurde allen klar, welche positiven Möglichkeiten sich durch die internationale Kooperation in Europa und durch die mögliche Erschließung einer neuen Zielgruppe für das Unternehmen ergeben.

Bei einer weiteren Frage waren sich auch alle einig. Es wäre definitiv besser gewesen, die Diskussionen, die im Zuge des Business Model Canvas-Prozesses geführt wurden, schon vor der Beteiligung an dem EU-Konsortium zu führen. Dann wäre allen frühzeitig klargewesen, welche Vorteile das Projekt haben könnte und was sich im Unternehmen verändern sollte, damit man international in einem EU-Projekt erfolgreich mitarbeiten kann. Aktuell setzt Thomas einmal pro Jahr einen internen Workshop an, bei dem die Weiterentwicklung des gesamten Unternehmens auf der Basis des existierenden Business Model Canvas diskutiert wird. Dabei ist immer wieder auch Thema, wie sie ihre internationalen Aktivitäten weiter vorantreiben möchten.

Alle Beteiligten sind sich nach der Arbeit mit dem Business Model Canvas darüber im Klaren, dass sie sich – ähnliche positive Effekte vorausgesetzt – wieder für eine Mitarbeit in EU-Projekten entscheiden würden. Beim nächsten Mal möchten sie aber mehr Einfluss auf die Projektentwicklung haben. Damit soll sichergestellt werden, dass ihr Unternehmen noch mehr von der internationalen Kooperation und den Ergebnissen eines EU-Projekts profitiert.



## Die neun Arbeitsschritte bzw. Komponenten eines Business Model Canvas



Quelle: Digital Transformation Tool: <https://digital-transformation-tool.eu/training/mod/hvp/view.php?id=142>.

## Anleitung

Mit Business Model Canvas können Sie ein besseres Verständnis für die wichtigsten Komponenten eines erfolgreichen Geschäftsmodells gewinnen. Das gilt sowohl für Unternehmen, die ihre Kund:innen am Markt ansprechen, als auch für zivilgesellschaftliche oder gemeinnützige Organisationen, die ihre Mission möglichst erfolgreich umsetzen und ihrer Zielgruppe die Angebote machen möchten, die diese tatsächlich benötigen.

In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat sich Business Model Canvas als eine der bekanntesten Methoden zur Entwicklung und Visualisierung von Geschäftsmodellen etabliert. Es wird von Organisationen jeder Größe und Branche auf der ganzen Welt genutzt, um Geschäftsmodelle zu verbessern, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und Strategien zu optimieren. Damit stellt das Tool eine sehr gute Grundlage für die Initiierung, die Umsetzung sowie die Steuerung eines Europäisierungsprozesses dar.

## Wie gehe ich vor?

Am besten ist es, wenn Sie die Business Model Canvas-Arbeitsschritte im Rahmen eines Europäisierungsprozesses zweimal nacheinander vollständig durchlaufen. Im ersten Durchlauf konzentrieren Sie sich nur darauf, Ihr aktuelles Geschäftsmodell – so wie es zurzeit ist – übersichtlich und für alle verständlich auf die »Leinwand« zu bringen. Im zweiten Durchlauf diskutieren und notieren Sie alle Änderungen Ihres Geschäftsmodells, die sich ggf. durch Ihren Internationalisierungsprozess ergeben. Dokumentieren Sie die Neuerungen mit einer anderen Schriftfarbe. Dann ist auch optisch leicht nachzuvollziehen, in welchen der neun Kernbereiche des Business Model Canvas sich die grenzüberschreitende Arbeit in Europa besonders niederschlägt und was Sie in Zukunft anders machen werden.

Business Model Canvas ist ein Werkzeug, das sich hervorragend für die Zusammenarbeit in Teams eignet. Bei kleineren Organisationen ist es möglich, alle an der gemeinsamen Arbeit an dem zukünftigen europäischen Geschäftsmodell zu beteiligen. Wenn Ihre Organisation größer ist, dann achten Sie darauf, dass bei Ihrem Canvas-Prozess Vertreter:innen aller Arbeitsbereiche der Organisation beteiligt sind. Selbstverständlich können Sie das Tool auch in Einzelarbeit oder zum Beispiel nur im Kreis der Führungskräfte einer Organisation nutzen. Aber insbesondere, wenn es darum geht, einen Europäisierungsprozess in einer Organisation erstmalig zu implementieren, ist es ratsam, von Beginn an die gesamte Organisation bereichsübergreifend zu beteiligen. Das führt in der Regel dazu, dass den neuen internationalen Aktivitäten mehr Zustimmung und weniger Skepsis entgegengebracht wird. Hinzu kommt, dass nicht selten wirklich verändernde Ideen von Teammitgliedern ausgehen, die keine formale Führungsposition besetzen, dafür aber regelmäßig mit Kunden bzw. Zielgruppen kommunizieren.

Nehmen Sie sich für Ihren Business Model Canvas-Prozess Zeit und haben Sie die operative Arbeitsbelastung Ihres Teams im Blick. Als Orientierung gehen Sie von ca. einem bis drei Monaten mit regelmäßigen zwei- bis dreistündigen Arbeitssessions aus.

Die Art Ihrer Zusammenarbeit im Verlauf Ihres Canvas-Prozesses hängt auch davon ab, wie klar Ihr aktuelles Geschäftsmodell allen Beteiligten ist. Wenn es in Ihrer Organisation bisher nur wenig Austausch über die Kernelemente Ihres Geschäftsmodells gab, dann bietet das Business Model Canvas Ihnen einen guten Ausgangspunkt, bestehende Missverständnisse oder Unklarheiten zu beseitigen und bei allen Beteiligten eine bessere Grundlage für die weiteren Diskussionen zu schaffen. Es kann beispielsweise sehr aufschlussreich sein, wenn die am Canvas-Prozess beteiligten Personen zuerst in mehreren Gruppen getrennt voneinander jeweils parallel ein Organisations-Canvas erarbeiten. Sie werden überrascht sein, zu welchen unterschiedlichen Ergebnissen die Arbeitsgruppen gelangen, wenn Sie beispielsweise die Resultate aller Mitarbeiter:innen, die nicht länger als zwölf Monate in Ihrer Organisation arbeiten mit denen vergleichen, die schon sehr viel länger dabei sind.

## So beschreiben Sie Ihr Geschäftsmodell

Egal wie Sie Ihren Canvas-Prozess angehen, bevor Sie das Geschäftsmodell skizzieren, sollten alle Beteiligten die neun Komponenten bzw. Schritte verstehen. Business Model Canvas besteht aus den folgenden Komponenten, die Sie in dieser Reihenfolge durcharbeiten werden:

1. Kundensegmente
2. Nutzenversprechen für Ihre Zielgruppen / Kund:innen
3. Kanäle
4. Kundenbeziehungen
5. Einnahmequellen
6. Schlüsselressourcen
7. Schlüsselaktivitäten
8. Schlüsselpartner
9. Kostenstruktur

Um die jeweils wichtigsten Inhalte der neun Felder zu erfassen, können Sie die folgende Anleitung Schritt für Schritt nutzen.

### 1. Kundensegmente – welche Kunden- bzw. Zielgruppen sprechen wir an?

Beginnen Sie zunächst mit den Kundensegmenten: Wen sprechen Sie mit Ihren Produkten oder Dienstleistungen an? Für wen schaffen Sie einen Mehrwert? In der Regel gibt es hier mehrere Antworten, Sie werden wahrscheinlich eine Liste von Kunden- bzw. Zielgruppen mit verschiedenen Merkmalen in diesem Bereich identifizieren. In diesem Fall ist es wichtig, eine Bewertung vorzunehmen, indem Sie sich eine weitere Frage stellen: Was sind unsere wichtigsten Kunden- bzw. Zielgruppen? Erstellen Sie auf der Grundlage dieser Gewichtung eine Liste der Kundensegmente Ihrer Organisation und überlegen Sie genau, welche Charakteristika bzw. Unterschiede diese einzelnen Kundensegmente ausmachen.

Sobald Sie im zweiten Canvas-Durchgang damit beginnen, an der »europäisierten« Version Ihres Geschäftsmodells zu arbeiten, gibt Ihnen dieses Feld die Gelegenheit, Ihre Zielgruppen in ganz Europa zu ermitteln. Ein Beispiel: Stellen Sie sich vor, Sie sind als Organisation in der beruflichen Bildung oder der Erwachsenenbildung tätig. Wer könnten Ihre potenziellen neuen Zielgruppen in ganz Europa sein? Auf welche Sektoren in welchen Ländern wollen Sie sich konzentrieren?

### 2. Nutzenversprechen für Ihre Kunden- bzw. Zielgruppen – was bieten wir bzw. welche Probleme lösen wir?

Für jedes Kundensegment benötigen Sie ein eindeutiges Nutzenversprechen, das genau spezifiziert, wie Sie Bedürfnisse befriedigen oder Ihren Kunden- bzw. Zielgruppen dabei helfen, konkrete Probleme oder Herausforderungen zu lösen. Typische Nutzenversprechen betreffen zum Beispiel die folgenden Aspekte: Neuartigkeit, Preis, Leistung, Design, Verfügbarkeit, Service, Anpassung an individuelle Wünsche, Arbeitserleichterung, Nutzungsfreundlichkeit, Risikominderung usw.

Um die passenden Nutzenversprechen für Ihre Kunden- bzw. Zielgruppen zu finden,

können Sie sich die folgenden Fragen stellen: Was genau sind die Bedürfnisse unserer Zielgruppen? Welche Probleme werden durch die Nutzung unseres Produkts bzw. unserer Dienstleistung gelöst? Was bieten wir den jeweiligen Kundensegmenten an, das sich von anderen Anbietern unterscheidet? Am Ende dieses Arbeitsschrittes sollten Sie eine Liste mit allen Kundensegmenten aus dem Arbeitsschritt 1 oben zusammengestellt und jedem dieser Segmente ein passendes und leicht verständliches Nutzenversprechen zugeordnet haben.

Wenn sich im Zuge Ihres Europäisierungsprozesses Änderungen Ihrer Kunden- bzw. Zielgruppen ergeben, dann hat das fast immer Auswirkungen auf die korrespondierenden Nutzenversprechen. Fragen Sie sich: Haben Ihre internationalen Zielgruppen ähnliche oder abweichende Bedürfnisse im Vergleich zu Ihren angestammten Zielgruppen? Was sind unsere Stärken im Vergleich zu unseren potenziellen Wettbewerbern in den neuen internationalen Märkten?

### 3. Kanäle – wie erreichen Sie Ihre Kunden- bzw. Zielgruppen?

Wie erreichen Sie Ihre Zielgruppen? Welcher Kanal ist der effektivste oder der günstigste? Welche Berührungs- oder Kontaktpunkte funktionieren am besten? In diesem Schritt sollten Sie sich auf die Kommunikationskanäle zwischen Ihrer Organisation und Ihren Kunden- bzw. Zielgruppen konzentrieren. Zuerst geht es um eine Bestandsaufnahme Ihrer derzeitigen Kommunikationskanäle, also zum Beispiel Ihre Webseite, Social Media oder Anzeigenschaltungen in Zeitungen etc.

Im Zusammenhang mit Ihrer Europäisierung beginnen Sie, über die Sichtbarkeit Ihrer Organisation in ganz Europa bzw. in den Regionen nachzudenken, in denen Sie in Zukunft aktiv sein möchten. Ist es notwendig, zum Beispiel neue Kanäle im Bereich Social Media zu etablieren? Ist die Webseite Ihrer Organisation auf Englisch oder in jeweils relevanten anderen Sprachen verfügbar? Müssen Sie Ihr Marketing-Team anders aufstellen, um den neuen kommunikativen Herausforderungen in Europa gerecht zu werden?

### 4. Kundenbeziehungen – welche Arten von Beziehungen pflegen wir mit unseren Kund:innen?

Kunden bzw. Zielgruppen zu erreichen ist gut, Beziehungen zu diesen aufzubauen ist besser. Es gibt viele verschiedene Arten von Kundenbeziehungen: intensive persönliche Betreuung, Aufbau von Gemeinschaften, Mitwirkungsmöglichkeiten aber auch Selbstbedienung oder völlig automatisierter Service und noch vieles mehr. Eine Frage ist besonders wichtig: Welche Art der Beziehung erwarten Ihre verschiedenen Kunden- bzw. Zielgruppen jeweils von Ihnen? Über diese Erwartungen sollten Sie ausführlich nachdenken und Ihre aktuellen Vorgehensweisen evaluieren. Darauf aufbauend können Sie über die folgenden Fragen nachdenken: Passt diese Art der Kundenbeziehung zu unserem Geschäftsmodell? Wie hoch sind die Kosten für die Aufrechterhaltung dieser Art der Beziehung? Ist es notwendig, unsere Beziehungen zu unseren Kunden bzw. Zielgruppen zu verbessern oder zu erweitern, und wenn ja, wie genau sollte das geschehen?

Wenn Sie den Schritt über die Grenzen machen, dann bedeutet das auch, Beziehungen zu Ihren Zielgruppen auf europäischer Ebene aufzubauen. Sie könnten zum Beispiel überlegen, ob Sie den Aufbau eines eigenen europäischen Netzwerks in Betracht ziehen sollten.



Vielleicht lässt sich dafür ein bereits bestehendes nationales Netzwerk um eine internationale Komponente erweitern, von der ggf. auch Ihre bereits existierenden Kund:innen auf dem nationalen Markt profitieren. Für Organisationen aus dem Bildungsbereich lohnt es sich vielleicht, ein Alumni-Netzwerk auf- oder auszubauen. Überlegen Sie sich bei allen Ihren Ideen, welche Kosten damit einhergehen und inwieweit Aufwand und Ertrag in einem gesunden Verhältnis zueinanderstehen.

### **5. Einnahmequellen – welche unterschiedlichen Quellen für Einnahmen haben wir und wie legen wir unsere Preise fest?**

In diesem Schritt erfassen Sie, wie Sie Ihre Umsätze erzielen. Es gibt sehr verschiedene Formen von Einnahmequellen: Einzelverkaufspreise, Mitgliedsbeiträge, Nutzungsgebühren, Lizenzen, Maklergebühren, Honorare, öffentliche Fördermittel oder private Spenden, Miet- oder Pachtgebühren etc. Neben der Frage, welche dieser spezifischen Einnahmequellen Sie aktuell nutzen bzw. welche für Ihre Organisation geeignet wären, sollten Sie sich mit den folgenden Aspekten befassen: Wie viel sind unsere Kund:innen bereit zu zahlen? Welche vergleichbaren Angebote gibt es und welche Einnahmequellen nutzen diese? Achten Sie in diesem Arbeitsschritt darauf, möglichst alle Faktoren zu erfassen, die einen Einfluss auf den Preis Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung haben können.

Sobald Sie sich ein Bild über Ihre Preisgestaltung und die in Frage kommenden bzw. existierenden Einnahmequellen gemacht haben, überlegen Sie, ob die aktuell genutzten Optionen wirklich am besten zu Ihren bestehenden Kundensegmenten passen. Gibt es zum Beispiel Unterschiede in der Art, wie einzelne Kundensegmente zahlen möchten (online, Rechnung etc.). Am Ende dieses Schrittes notieren Sie alle aktuellen Einnahmequellen geordnet nach dem Anteil am Gesamtumsatz Ihrer Organisation.

Organisationen, die an einer Ausweitung ihrer Aktivitäten auf die europäische Ebene interessiert sind, könnten in diesem Feld über die Beantragung von Mitteln aus den verschiedenen EU-Förderprogrammen nachdenken. EU-Förderung bringt nicht nur zusätzliche Einnahmen, sondern ist zudem ein erprobtes Mittel, um geeignete Kooperationspartner für die zukünftige Arbeit im Ausland zu identifizieren. Die Beteiligung an EU-geförderten Projektkonsortien, meist sind drei oder mehr Organisationen aus verschiedenen Ländern daran beteiligt, eröffnet Ihrer Organisation neue Entwicklungsmöglichkeiten sowie neue Kanäle, um weitere Kunden bzw. Zielgruppen zu erreichen und die Reichweite Ihrer Aktivitäten zu erweitern.

### **6. Schlüsselressourcen – welche Ressourcen bzw. Infrastruktur benötigen wir, um unsere Nutzenversprechen erfüllen zu können?**

Was sind die wichtigsten Ressourcen für Ihre Organisation? Menschen, Marken, Daten, Patente, geistige Eigentumsrechte, Maschinen, Rohstoffe, Energie, Finanzmittel etc.? Die Antwort auf diese Frage ist eng mit den Antworten in den vorangegangenen Arbeitsschritten verknüpft. Welche Schlüsselressourcen werden für die Erbringung Ihres Nutzenversprechens, für Ihre Kommunikationskanäle, für Ihre Kundenbeziehungen und für Ihre Einnahmequellen benötigt? Ordnen Sie die erforderlichen Ressourcen am besten zuerst jedem dieser Themen zu. Im Ergebnis erhalten Sie nach Abschluss dieses Arbeitsschrit-

tes einen guten Überblick über die wichtigsten Komponenten, die Sie unbedingt benötigen, um Ihre Kundensegmente zufrieden stellen zu können.

Im Zusammenhang mit der Europäisierung ist das in Ihrer Organisation bereits vorhandene Know-how selbst eine sehr wertvolle Ressource. Haben Sie ggf. bereits Teammitglieder mit einem internationalen Hintergrund? Verfügt Ihr Team über interkulturelle Kompetenzen oder englische Sprachkenntnisse? Für Organisationen, die zum Beispiel in der beruflichen Bildung oder der Erwachsenenbildung tätig sind, sind die Qualifikationen ihrer Trainer:innen ein wichtiges Kapital. Haben Sie Trainer:innen mit einem internationalen Profil? Verfügen diese über die Erfahrungen und Kompetenzen, (Online-)Schulungen für ein europäisches Publikum durchzuführen? Welches Fachwissen haben Sie bereits im Haus und wo benötigen Sie ggf. neue Teammitglieder, die noch fehlende Kompetenzen mitbringen?

### **7. Schlüsselaktivitäten – wie setzen wir unsere Ressourcen ein, um unsere Nutzenversprechen einzuhalten?**

Die Frage hier lautet: Welches sind die wichtigsten Aktivitäten, die wir umsetzen müssen, um den Anforderungen unserer Kunden bzw. Zielgruppen gerecht zu werden? Sie sind eingeladen darüber nachzudenken, welche Schlüsselaktivitäten notwendig sind, um zum Beispiel eine Ihrer Dienstleistungen zu erbringen. Nehmen Sie auch in diesem Schritt wieder direkten Bezug auf die Ergebnisse der bisherigen Business Model Canvas-Arbeit. Ermitteln Sie die wichtigsten Aktivitäten in den Bereichen Kommunikationskanäle (Schritt 3), Kundenbeziehungen (Schritt 4) und Einnahmequellen (Schritt 5) und entscheiden Sie, welche davon unerlässlich sind und somit auf Ihrer Organisations-Leinwand aufgeführt sein sollten.

Dieser Schritt bietet Ihnen zudem die Chance, die Herausforderungen Ihrer Europäisierung zu analysieren und Pläne zu schmieden, um Ihre Schlüsselaktivitäten auch auf die internationale Arbeit hin auszurichten. Bildungseinrichtungen könnten zum Beispiel überlegen, ihre Schulungsprogramme für Teilnehmer:innen aus anderen Ländern anzupassen.

### **8. Schlüsselpartner – wer sind die wichtigsten Kooperationspartner oder Lieferanten, mit denen wir zusammenarbeiten?**

Wer sind unsere wichtigsten Partner oder Lieferanten? Mit wem arbeiten wir nur von Zeit zu Zeit zusammen, und auf wessen Produkte oder Dienstleistungen müssen wir uns verlassen können? Partnerschaften können viele Vorteile mit sich bringen: Sie können die wirtschaftliche Effizienz verbessern und die Arbeitsabläufe optimieren; sie können Unsicherheiten minimieren und Risiken kontrollierbarer machen; und sie können entscheidend sein, um die Ressourcen zu sichern, die Ihre Organisation unbedingt benötigt. Ordnen Sie auf der Grundlage der Liste aus dem letzten Schritt jedem Ihrer Partner mindestens eine Schlüsselaktivität zu. Das bietet Ihnen die Grundlage, die Bedeutung dieser Partner zu priorisieren und so einen klaren Überblick über deren strategische Relevanz zu erhalten.

Für Organisationen, die ihre Europäisierung vorantreiben wollen, ist dies der richtige Zeitpunkt, um nach passenden Kooperationspartnern in Europa zu suchen. Dies können auch Organisationen sein, mit denen Sie gemeinsam neue Inhalte oder neue Produkte entwickeln möchten. Eine sinnvolle Vorgehensweise ist die aktive Mitarbeit in europäischen (Branchen-) Netzwerken. Eine weitere Idee, die Sie in diesem Zusammenhang prüfen sollten, ist die Beteiligung an von der EU geförderten Projekten. EU-Projektkonsortien sind eine sehr gute Möglichkeit, ohne großes finanzielles Risiko gute bzw. renommierte Organisationen zu identifizieren, die zu Ihnen passen.

### 9. Kostenstruktur – welche Kosten beeinflussen unser Geschäftsmodell am stärksten?

Im abschließenden Arbeitsschritt ist es an der Zeit, die Kostenstruktur Ihrer Organisation abzuschätzen. Was sind die größten Kostenblöcke in Ihrem Geschäftsmodell? Welche Schlüsselressourcen und Schlüsseltätigkeiten sind die Kostentreiber? Hat Ihr aktuelles Geschäftsmodell durch die spezifische Kombination von Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen und Schlüsselpartnern vielleicht einen Kostenvorteil gegenüber anderen Geschäftsmodellen auf dem Markt?

Sobald Ihre Organisation bereit ist, sich auf die europäische Ebene zu begeben, sollten Sie die zusätzlichen Kosten der Europäisierung in Ihre Kalkulation einbeziehen. In welchen Bereichen schlagen neue Investitionen besonders zu Buche? Aber auch: Bietet Ihr Europäisierungsprojekt ggf. sogar Möglichkeiten, Kosten zu senken bzw. einzusparen?

## Ihr Ergebnis – Business Model Canvas 1.0 und 2.0

Am Ende Ihres ersten Business Model Canvas Prozesses (1.0) haben alle Beteiligten ein umfassenderes Verständnis über das Zusammenspiel der verschiedenen relevanten Komponenten in Ihrer Organisation. Das ist eine sehr gute Basis, um Verbesserungen, Anpassungen oder Neuerungen zu planen. Selbstverständlich sollten Sie Ihre 1.0-Canvas-Version nicht nur für Ihren Europäisierungsprozess nutzen, auch wenn dieser der ursprüngliche Impuls für die Erstellung war.

Für Ihren Europäisierungsprozess gilt: Mit Version 1.0 verfügen Sie über einen guten Ausgangspunkt zur Bewertung Ihrer »Institutional Readiness«. Die Frage, ob Ihre Organisation fit für Europa ist, können Sie jetzt besser beantworten. Wenn Sie zu dem Schluss kommen, dass Ihre Antwort ein »Ja« ist, dann steht der Erstellung einer 2.0-Europäisierungsvariante und deren nachfolgende Umsetzung nichts mehr im Weg.



## Tipps für die Anwendung im Alltag

### Reihenfolge beachten

Theoretisch ist es möglich, jedes der neun Business Model Canvas-Felder auch in einer anderen Reihenfolge als vorgeschlagen zu bearbeiten. Es ist jedoch ratsam, mit den Kundensegmenten zu beginnen und dann entsprechend der empfohlenen Reihenfolge die weiteren Schritte durchzugehen. Diese Vorgehensweise ist effizienter und produktiver, weil Sie damit einerseits Ihre gesamte Analyse eindeutig auf Ihren Kunden- bzw. Zielgruppen aufbauen, also den Gruppen, die in letzter Konsequenz darüber entscheiden, ob Sie erfolgreich sind oder nicht. Andererseits schenken Sie so den Interdependenzen zwischen den einzelnen Canvas-Arbeitsschritten ausreichend Aufmerksamkeit und erzielen dadurch bessere Einsichten in Ihr Geschäftsmodell.

### Zeitlimit nutzen

Bei der Arbeit mit Business Model Canvas sollten Sie Zeitlimits nutzen. Die Workshop-Teilnehmenden könnten zwar den Eindruck haben, dass die jeweils begrenzte Zeit ihre Kreativität einschränkt, aber das Gegenteil ist in der Regel der Fall. Mehr Zeit bringt meist keinen entsprechenden Mehrwert. Schauen Sie also auf die Zeit, zum Beispiel indem Sie mit einer Stoppuhr arbeiten.



## Ergebnisse auf das Wesentliche reduzieren

So geordnet die oben vorgeschlagene Vorgehensweise klingen mag, manchmal ist es unvermeidlich, dass die gesammelten Informationen im Canvas-Prozess unübersichtlich werden oder auch einmal durcheinandergeraten. Eine gelegentliche Überdosis an Informationen ist in Ordnung, solange Sie die Informationen durch weitere Diskussionen analysieren und am Ende auf das Wesentliche reduzieren. Es ist von entscheidender Bedeutung, die Ergebnisse klar und prägnant zusammenzufassen, so dass sie tatsächlich die wichtigsten Charakteristika Ihrer Organisation darstellen. Priorisieren Sie Ihre Ergebnisse, wenn immer möglich, nach deren Relevanz.

## Online gemeinsam arbeiten – geht das?

Die gemeinsame Arbeit an einem Business Model Canvas ist sehr gut online möglich. Um dabei ebenfalls gute Ergebnisse zu erzielen, achten Sie darauf, mit geeigneten Kollaborationstools zu arbeiten (zum Beispiel Miro). Bei Online-Sessions sind Pausen zudem noch wichtiger als bei der Präsenz-Zusammenarbeit.

## Zusammen noch besser – Business Model Canvas mit anderen Tools kombinieren

Die Ergebnisse Ihres Business Model Canvas-Prozesses werden noch aussagekräftiger, wenn Sie das Tool zusammen mit »PESTLE« (Chancen / Risiken), der »GAP-Analyse« (Stärken / Schwächen) sowie »SWOT« (Strategieentwicklung) nutzen. Wie Sie dabei vorgehen, wird im »Digital Transformation Tool« in diesem Kapitel erklärt.

## Europäisierung und digitale Transformation – gezielt nach Win-Win-Gelegenheiten suchen

Viele Organisationen stehen vor der Herausforderung, dass unser digitales Zeitalter Anpassungen ihres Geschäftsmodells notwendig macht. Der schnelle technologische Wandel und immer neue technologische Entwicklungen, u. a. in den Bereichen KI, Virtual Reality, Big Data, machen es notwendig, die digitale Transformation proaktiv anzugehen, wenn man nicht ins Hintertreffen geraten will.

Sie können Ihren Europäisierungsprozess für die Arbeit an Ihrer digitalen Transformation nutzen (siehe »Digital Transformation Tool« in diesem Kapitel). Besonders geeignet ist eine Vorgehensweise, bei der Sie die Herausforderungen der digitalen Transformation Ihrer Organisation mit den Chancen, die sich Ihnen in Europa bieten, verknüpfen. Die Frage lautet: Gibt es in diesen Bereichen Win-Win-Situationen, also Gelegenheiten bzw. Innovationsmöglichkeiten, durch die Sie Ihre Digitalisierung und die Ideen, die Sie bezüglich Ihrer transnationalen Aktivitäten haben, parallel vorantreiben können? Suchen Sie gezielt nach diesen Chancen.



## Ein Canvas zu »bemalen« reicht nicht aus

Mittlerweile gibt es für fast jede Frage ein spezifisches Canvas. Manchmal gewinnt man den Eindruck, man müsste nur ein Canvas skizzieren und erhält damit ganz schnell eine einfache Lösung für eine komplexe Herausforderung. Aber Vorsicht! Ein Canvas und auch das Business Model Canvas ist kein Wundertool, obwohl viele Canvas-Beschreibungen sich so lesen. Wie alle anderen Tools in diesem Handbuch ist Business Model Canvas nur Mittel zum Zweck. Ihr Canvas ist ein Instrument zum Erreichen Ihrer Ziele, in diesem Fall zur konsistenten Planung und systematischen Umsetzung Ihrer Internationalisierungsaktivitäten. Die Canvas-Arbeit ist wichtig und interessant, aber noch wichtiger ist es, dass dadurch weitere Diskussionen und Überlegungen zu Ihrem Geschäftsmodell bzw. ganz neue Ideen angeregt werden. Denken Sie also immer daran: Wenn Ihr erstes Canvas fertig ist, dann fängt die Arbeit erst richtig an. Der größte Nutzen liegt in den Schlussfolgerungen, zu denen Sie Business Model Canvas führt.

## Tappen Sie nicht in der Optimierungsfalle

Bei der Arbeit mit Business Model Canvas sollten Sie aufpassen, dass Sie nicht in eine Falle tappen. Was geschieht genau, wenn Sie Ihr Geschäftsmodell mit Canvas beschreiben? Sie beschäftigen sich zuerst einmal nur mit der Situation, wie sie gegenwärtig ist und darauf aufbauend mit der Frage, wie Sie diese in Zukunft verbessern können, zum Beispiel, um erfolgreich auf dem europäischen Spielfeld mitzumischen. Es geht also allein um die Optimierung Ihres bestehenden Geschäftsmodells.

In Zeiten schnellen Wandels reicht die Optimierung des Bewährten jedoch oft nicht mehr aus. Für viele Organisationen wird deren mittel- und langfristige Existenz nur durch die Überwindung ihres bisherigen Geschäftsmodells möglich sein, insbesondere wenn man die Veränderungen in den Blick nimmt, die die digitale Transformation notwendig machen. In dieser Situation Ihre Kund:innen zu fragen, was sie möchten, kann dazu führen, dass diese sich tatsächlich die sprichwörtlichen schnelleren Pferde wünschen – wie zu Beginn des 20. Jahrhunderts, als bereits die ersten Autos auf den Straßen fuhren.

Was können Sie tun? Sie könnten ein »Traum-Canvas« Ihrer Organisation entwickeln und dabei so tun, als ob es diese Organisation nicht bereits gäbe. Eine Frage wäre dann: Welche neuen Herausforderungen oder Probleme haben unsere Kunden- bzw. Zielgruppen heute, für die es noch keine guten Angebote gibt? Was hat sich grundlegend verändert? Lassen Sie sich bei der Suche nach Antworten auf diese Fragen nicht davon beirren, was aktuell in Ihrer Organisation möglich oder nicht möglich erscheint. Denken Sie hingegen darüber nach, was heute anders ist als früher und wie Sie diese Entwicklungen nutzen könnten (zum Beispiel Cloud-Anwendungen statt lokale Softwareinstallation oder Remote-Zusammenarbeit mit Menschen aus ganz Europa statt tagtäglicher Anwesenheit aller Teammitglieder im Büro). Einige dieser Optionen gab es sehr wahrscheinlich noch nicht, als die wegweisenden Entscheidungen getroffen wurden, die Ihre Organisation zu dem gemacht haben, was sie heute ist. Denken Sie nach: Wie würden Sie heute ganz neu anfangen. Mit diesem Gedankenexperiment überwinden Sie die Optimierungsfalle.

## Spiel es noch einmal, Sam

In der Anleitung oben haben Sie erfahren, wie eng die Komponenten eines Business Model Canvas miteinander verbunden sind. Wenn Sie in einem Bereich Änderungen vornehmen, führt das in der Regel zu Anpassungen in weiteren Bereichen. Nicht nur deshalb sollten Sie, wie im Praxisbeispiel oben beschrieben, das Tool regelmäßig einsetzen. Business Model Canvas ist ein dynamisches Werkzeug, das Sie bei Ihrer Entwicklung immer wieder begleiten sollte. Die verschiedenen Canvas-Versionen, die Sie im Zeitverlauf erstellen, können zu einer wertvollen Ressource werden. Darum sollten Sie diese gut dokumentieren.

## Ressourcen

Business Model Canvas wurde von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur entwickelt.

Leseempfehlungen in Deutsch:

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer; Campus Verlag.

Lehnen, Jens; Scholz, Volker (2021): Sustainable Business Model Canvas:

<https://www.projektmagazin.de/methoden/sustainable-business-model-canvas>

Leseempfehlungen in Englisch:

Campbell, Andrew; Gutierrez, Mikel; Lancelott, Mark (2017): Operating Model Canvas. Aligning Operations and Organization With Strategy; van Haren Publishing.

Wenn Sie in Ihrer Organisation bereits ein Europäisierungs-Team haben bzw. neu aufbauen möchten, dann können Sie dessen Zusammenarbeit mit »Team Canvas« verbessern bzw. organisieren. »Team Canvas«; in: emcra - Co-shaping Europe et al. (2022): Inklusive Führung im digitalen Zeitalter. Handbuch für Leader und alle, die es werden wollen; S. 144-153: [https://irp.cdn-website.com/7acf8288/files/uploaded/INCLUDE\\_IO3\\_Handbuch\\_DE.pdf](https://irp.cdn-website.com/7acf8288/files/uploaded/INCLUDE_IO3_Handbuch_DE.pdf)

Weitere nützliche Canvas-Tools:

Social Business Model Canvas:

<https://www.mural.co/templates/social-business-model-canvas>

Consumer Trends Canvas:

<https://www.mural.co/templates/consumer-trends-canvas>

Diversity Canvas:

<https://miro.com/miroverse/diversity-canvas/>

Hybrid Culture Canvas:

<https://miro.com/miroverse/hybrid-culture-canvas/>

Online Team Collaboration Canvas:

<https://miro.com/miroverse/online-team-collaboration-canvas/>

## Hashtags

**#Geschäftsmodell #Organisationsentwicklung #Vision #Mission #Evaluation #Strategie #Canvas #Visualisierung**





# 08 Deming Cycle

»Kontinuierliche Verbesserung ist besser als Perfektion, die zu spät kommt.«

Mark Twain



## Im Überblick

Der Deming Cycle, der auch als PDCA-Zyklus bezeichnet wird, ist ein Qualitätsmanagementkonzept, das auf die Arbeiten des amerikanischen Unternehmensberaters William Edwards Deming zurückgeht. Der Zyklus besteht aus vier Schritten, die wiederholt durchlaufen werden, um zu lernen und kontinuierliche Verbesserungen in einem Prozess oder System zu erreichen.

Die vier Deming Cycle-Schritte sind:

- **Planung (Plan):** In diesem Schritt werden Ziele festgelegt und ein Plan erstellt, um diese Ziele zu erreichen.
- **Durchführung (Do):** In diesem Schritt wird der Plan umgesetzt. Es werden Daten und Informationen gesammelt, um die Effektivität der durchgeführten Maßnahmen zu überwachen.
- **Überprüfung (Check):** In diesem Schritt werden die Ergebnisse der Durchführung überprüft und mit den Zielen verglichen. Es wird analysiert, welche Maßnahmen effektiv waren und welche nicht.
- **Verbesserung (Act):** Auf Basis der Überprüfungsergebnisse werden Verbesserungen identifiziert und umgesetzt.

Der Deming Cycle unterstützt, Fehler zu identifizieren, Prozesse zu optimieren und eine hohe Qualität in der Leistungserbringung einer Organisation zu gewährleisten. Im Rahmen eines Europäisierungsprozess ist der Deming Cycle eine einfach zu implementierende Methode. Sie können damit insbesondere evaluieren, ob Sie Ihre Ziele in Europa tatsächlich erreichen und an welchen Stellschrauben Sie drehen müssen, damit Ihre internen Arbeitsprozesse im Hinblick auf die Anforderungen der Arbeit in einem internationalen Kontext sukzessive verbessert werden. Ein Vorteil des Deming Cycle ist, dass Sie Ihre Verbesserungsideen in der Regel vorerst in einem kleinen Umfang testen, bevor Sie diese im größeren Rahmen implementieren. Das ist auch bei grenzüberschreitenden Aktivitäten von Nutzen.

## Nutzen

**Warum ist diese Methode hilfreich?**

- Sie fördern die kontinuierliche und systematische Verbesserung Ihrer Prozesse, Ihrer Projekte sowie Ihrer gesamten Organisation. Damit schaffen Sie sukzessive eine Kultur der ständigen Verbesserung.
- Der Deming Cycle unterstützt Sie, Fehler und Schwachstellen zu entdecken und zu beseitigen.
- Sie tragen dazu bei, dass sich die Qualität Ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen verbessert.
- Sie steigern die Effizienz, reduzieren Kosten und minimieren Risiken.
- Sie schaffen die Grundlagen für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems.
- Sie können jegliche Änderung, die Sie im Hinblick auf Ihre Europäisierung ins Auge fassen, zuerst in begrenztem Rahmen auf deren möglichen Nutzen evaluieren. Mit dem Deming Cycle können Sie herausfinden, ob Sie auf dem richtigen Weg sind.

- Der Deming Cycle ist ein grundlegendes Werkzeug, das Ihnen bei Veränderungsprozessen (Change Management), bei der Planung und der Implementierung von Projekten (Projektmanagement) sowie beim Thema Wissensmanagement (»lessons learned«) wertvolle Dienste leistet.
- Das Tool hilft Ihnen, die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppen besser zu verstehen und bessere Angebote zu konzipieren.
- Sie können mit Hilfe des Deming Cycle die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen verschiedenen Bereichen in Ihrer Organisation fördern. Alle Beteiligten verstehen besser, wie sich die internen Prozesse verändern müssen, um auch international erfolgreich sein zu können.

## Aus der Praxis

Die in Hamburg ansässige NGO »Hanse Refugee Aid« hat bereits vor 10 Jahren begonnen, ihre Aktivitäten über die Grenzen Hamburgs auszudehnen. Auch wenn die Hauptaufgabe der Organisation weiter darin besteht, neuankommende Flüchtlinge in Hamburg zu betreuen, war allen Beteiligten klar, dass sie sich parallel mit der internationalen Dimension des Themas Flucht und Migration befassen müssen, und dass sie insbesondere durch den Austausch von Erfahrungen in Europa viel lernen können.

Gabriela, die Geschäftsführerin von »Hanse Refugee Aid«, hatte durch ihre persönliche Mitarbeit in einem europaweiten Netzwerk von Flüchtlingsinitiativen viel darüber erfahren, welche Ansätze und Methoden in anderen europäischen Staaten gut funktionieren (»Good Practises«). Gleichzeitig war sie überrascht, wie positiv ihr Input von ihren europäischen Partnerorganisationen aufgenommen wurde. Scheinbar war vieles, was ihnen in Hamburg bei der Arbeit mit Flüchtlingen ganz selbstverständlich erscheint, bei europäischen Kolleg:innen gar nicht so bekannt und normal, wie sie dachte. Einige äußerten großes Interesse an einem Erfahrungsaustausch zu den Methoden und Ansätzen, die in Hamburg bereits seit längerem erfolgreich praktiziert werden.

Gabriela und ihr Team, das aus einigen angestellten Mitstreiter:innen und vielen Ehrenamtlichen besteht, hatten viele Ideen, sowohl zur Frage, welche Good Practises aus dem Ausland sie in Hamburg nutzen möchten als auch wie sie ihre eigenen Erfahrungen mit ihren internationalen Partnern teilen können. Zwei Fragen mussten beantwortet werden: Wie können wir unsere Arbeit in Hamburg noch besser machen und wie können unsere ausländischen Partner am besten von unseren Erfahrungen profitieren?

Als erstes hat das Team von »Hanse Refugee Aid« alle Methoden, Arbeitsprozesse und Ansätze, die ihnen für die Anwendung in Hamburg bzw. für den Transfer ins europäische Ausland geeignet erschienen, gesammelt. Damals entstand eine lange Liste, und es war schnell klar, dass sie mit ihren begrenzten personellen Ressourcen nur mit einer Auswahl starten konnten. Die Frage war: Wie finden wir heraus, was gut funktioniert, möglichst leicht übertragbar ist und den größtmöglichen Nutzen verspricht?

An dieser Stelle kam der Deming Cycle ins Spiel. In einem teaminternen Abstimmungsprozess wurden jeweils drei Ansätze ausgewählt, einerseits Ansätze, die sie für den Einsatz in Hamburg als besonders vielversprechend ansahen, und andererseits Prozesse, die

ihnen nach Gabrielas Erfahrungen mit den europäischen Partnerorganisationen als sehr geeignet erschienen, um sie auch an anderen Orten erfolgreich einzusetzen.

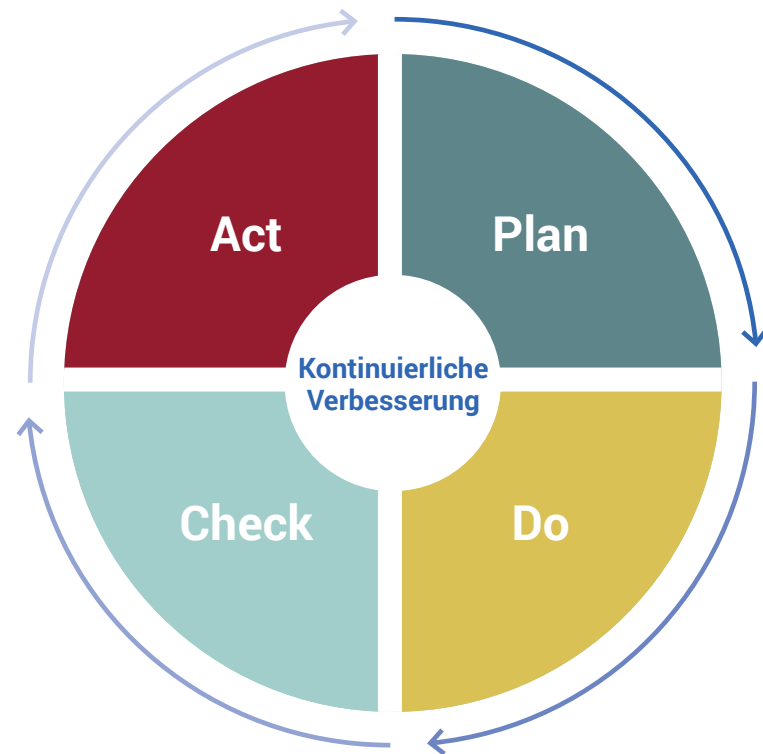
Der Deming Cycle animiert dazu, genau zu überlegen, was sich positiv verändern wird, wenn man eine neue Vorgehensweise nutzt. Es kommt zu Beginn insbesondere darauf an, genaue Hypothesen zu bilden und dann zu überlegen, welche Indikatoren nachvollziehbar anzeigen, dass die ursprünglichen Einschätzungen richtig oder falsch waren. Gabriela und ihr Team haben sich für diese Themen ausreichend Zeit genommen, weil sie gut vorbereitet in die dreimonatige Testphase starten wollten. Alle Testphasen, sowohl in Hamburg als auch im europäischen Ausland, wurden so konzipiert, dass der personelle Aufwand in einem überschaubaren Rahmen gehalten werden konnte. Die Tests fanden in einem kleinen Umfang statt, allerdings wurde darauf geachtet, dass die Ergebnisse trotzdem aussagefähig und belastbar waren. Es wurde insbesondere darauf geachtet, so viel Feedback wie möglich von den beteiligten Ehrenamtlichen sowie von den betreuten Flüchtlingen einzuholen.

Die Ergebnisse in Deutschland und im Ausland konnten sich sehen lassen. Wider Erwarten hat ein Ansatz zur Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt, den die meisten als besonders erfolgsversprechend eingeschätzt hatten, in Hamburg nicht gut funktioniert. Das lag in erster Linie an den gesetzlichen Rahmenbedingungen in Deutschland, die sich als weitaus hinderlicher erwiesen als angenommen. Dagegen war die zweite Methode, die getestet wurde, ein voller Erfolg. Schon vor Ablauf des dreimonatigen Tests konnte damit begonnen werden, diesen Ansatz von nur einem Stadtbezirk in Hamburg auf die Arbeit in der gesamten Stadt auszuweiten. Die dritte Methode war im ersten Durchlauf des Deming Cycle nur teilweise erfolgreich. Mit Hilfe der erzielten Lerneffekte konnte das Vorgehen jedoch so adaptiert werden, dass es bei einem zweiten Test sehr viel besser funktionierte.

Die drei Tests wurden bei den europäischen Netzwerkpartnern bei Flüchtlingsorganisationen in Italien, Estland und Griechenland durchgeführt. Das Testdesign wurde in enger Abstimmung mit den Akteuren vor Ort konzipiert und bei allen drei Tests wurde so wie in Hamburg der gesamte Deming Cycle durchlaufen. Die jeweiligen lokalen Erfahrungen wurden so aufbereitet, dass auch alle weiteren europäischen Netzwerkpartner von den Ergebnissen profitieren konnten. Alle Beteiligten beurteilten die Zusammenarbeit als Erfolg, insbesondere die systematische Arbeit mit Hilfe des Deming Cycle wurde positiv bewertet. Vor etwa vier Jahren hat die Zusammenarbeit von »Hanse Refugee Aid« mit den europäischen Flüchtlingsinitiativen schließlich dazu geführt, dass sie gemeinsam ein EU-gefördertes Projekt beantragt haben. Dieses Projekt hat dazu beigetragen, den internationalen Austausch noch einmal zu intensivieren. Die Netzwerkpartner sind sich darüber einig, dass alle, aber insbesondere die von ihnen betreuten Flüchtlinge, von dieser Kooperation nachhaltig profitieren.



# Die vier Schritte des Deming Cycle für kontinuierliche Verbesserungen



Quelle: eigene Darstellung

## Anleitung

Der Deming Cycle oder auch PDCA-Zyklus geht auf die zwei Pioniere des Qualitätsmanagements zurück, die Amerikaner Walter Andrew Shewhart (1891–1967) und William Edwards Deming (1900-1993). Die Methode ist zu einer der Grundlagen des modernen Qualitätsmanagements geworden, so wie wir es heute kennen. Der Deming Cycle hat Eingang in diverse internationale und europäische Standards und Normen gefunden, u. a. ISO 9001 (Qualitätsmanagement), ISO 14001 (Umweltmanagement), EU-Öko-Audit-Verordnung (Eco-Management and Audit Scheme - EMAS), ISO 26000 (gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen) sowie ISO 45001 (Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz).

Der Ansatz des Deming Cycle kann an der Schnittstelle von Evaluation, Qualitätsmanagement und Change Management verortet werden. Sie können mit diesem Tool in Ihrer Organisation viel für die Qualität tun, ohne gleich ein umfassendes QM-System wie beispielsweise ISO 9001 einzuführen. Das ist insbesondere für kleine Organisationen interessant. Parallel ist der Deming Cycle ein Herzstück eines jeden gut konzipierten Veränderungsprozesses (siehe dazu auch »Change Management« in diesem Kapitel).

Der iterative sowie zyklische Ansatz des Deming Cycle ist für viele zu einer selbstverständlichen, vielleicht auf den ersten Blick sogar banal erscheinenden Vorgehensweise geworden. Die Methode ist leicht zu verstehen und anzuwenden, sie kann in unterschiedlichen Kontexten effektiv genutzt werden. Das verführt jedoch dazu, bei der Umsetzung nicht sorgfältig genug vorzugehen. Auch wenn der Deming Cycle intuitiv verständlich erscheint, werden in der Praxis immer wieder wichtige Aspekte übersehen oder übergangen. Darum ist es wichtig, diesen elementaren QM-Ansatz, der statt Perfektion die permanente kontinuierliche Verbesserung in den Mittelpunkt aller Qualitätsbemühungen setzt, genau zu kennen.

Das gilt auch, wenn man zum Beispiel die Europäisierung einer Organisation plant oder wenn man sich mitten in einem solchen Prozess befindet. Eines der Kernprinzipien des Deming Cycle ist: besser viele kleine Schritte als ein großer Wurf. Dabei testen Sie zuerst eine Veränderung in einem kleinen, möglichst überschaubaren Rahmen, um zu evaluieren, was funktioniert und was nicht. Diese Vorgehensweise ist für jede Form der Organisationsentwicklung grundlegend und leistet auch im Verlauf eines Europäisierungsprozesses wertvolle Dienste. Warum ist das so? Eine Organisation ist keine Maschine, die man wie ein Auto einfach mit einer Bewegung des Lenkrads in eine andere Richtung fahren lassen kann. Dazu sind Organisationen zu komplex, zu viele Aspekte können bei einem Europäisierungsprozess relevant sein und es ist für die beteiligten Akteure in der Regel unmöglich, einfach vorherzusehen, was eine spezifische Intervention an Auswirkungen haben wird. In derart komplexen Situationen kann man gut auf den Deming Cycle zurückgreifen und damit kontinuierlich Verbesserungsschritte gehen.

Besonders effektiv ist der Deming Cycle, wenn viele verschiedene Stakeholder, sowohl aus der Organisation als auch externe, daran beteiligt werden. Wenn Sie möglichst viele relevante Informationen sammeln, ist es möglich, einen passenden Entwicklungspfad zu identifizieren und zu implementieren.

## So gehen Sie vor

Einen Deming Cycle durchlaufen Sie in vier Schritten: **Planung (Plan)**, **Durchführung (Do)**, **Überprüfung (Check)** und **Verbesserung (Act)**. Die vier Schritte werden in der Regel wiederholt durchlaufen (Iteration), um permanent dazuzulernen und kontinuierlich Verbesserungen zu implementieren.

### 1. Planung (Plan) – Maßnahmen konzipieren

Die Planungsphase bildet die Grundlage für die nachfolgenden Schritte. In dieser Phase geht es darum, ein klares Ziel zu definieren und zu planen, wie Sie dieses Ziel erreichen können. Es gilt: Je mehr Sorgfalt Sie in dieser Phase walten lassen, desto besser wird in der Regel Ihr Ergebnis sein. Im Folgenden werden die einzelnen Schritte der Planungsphase ausführlicher beschrieben:

- **Problembeschreibung und Zielsetzung:** Zunächst muss das Kernproblem oder Ziel, das Sie erreichen möchten, genau definiert werden. Hierbei ist es wichtig, das Ziel so konkret wie möglich zu formulieren und die Erwartungen aller Beteiligten zu berücksichtigen (mehr zur Bedeutung eines inklusiven Vorgehens mit umfassender Beteiligung möglichst vieler Stakeholder erfahren Sie im »INCLUDE« Tool in diesem

Kapitel). Ein Ziel im Rahmen eines Europäisierungsprozesses könnte beispielsweise die erfolgreiche Antragstellung eines EU-Förderantrages innerhalb der kommenden zwölf Monate sein.

- **Analyse der aktuellen Situation:** In diesem Schritt wird die aktuelle Situation untersucht, um zu verstehen, welche Faktoren das Problem verursachen oder die Zielerreichung beeinflussen. Hierbei können beispielsweise »PESTLE«, die »GAP-« sowie die »SWOT-Analyse« nützlich sein (siehe dazu die gleichnamigen Tools in diesem Kapitel). Damit können Sie auch Ihre Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen im Hinblick auf einen geplanten EU-Antrag bewerten.
- **Definition von Lösungsansätzen:** Auf Basis der Analyse der aktuellen Situation entwickeln Sie verschiedene Lösungsansätze. Hierbei ist es wichtig, dass alle Möglichkeiten in Betracht gezogen werden, und dass die Lösungsansätze auf das definierte Ziel ausgerichtet sind. Die Formulierung von Lösungsansätzen im Deming Cycle entspricht dem Formulieren von Hypothesen. Sie können Ihre Lösungsansätze zum Beispiel in Form von »Wenn-Dann-Annahmen« formulieren. Eine passende Hypothese im Hinblick auf den Erfolg eines EU-Antrags könnte sein, dass Sie die Erfolgchancen eines Antragsprojektes höher bewerten, wenn sich Ihre Organisation zuerst »nur« als Projektpartner an einem Antragskonsortium beteiligt, das von einer erfahrenen Organisation, die schon mehrfach erfolgreich EU-Anträge gestellt hat, geleitet wird.
- **Festlegung der Prioritäten:** Nachdem verschiedene Lösungsansätze definiert wurden, müssen diese bewertet und priorisiert werden. Ihre Priorität liegt in unserem Beispielfall eindeutig darauf, einen ersten EU-Antragserfolg so wahrscheinlich wie möglich zu machen. Das bedeutet u. a., dass Sie wahrscheinlich auf einen größeren Einfluss auf die geplanten Projekthalte verzichten müssen, weil diese in der Regel insbesondere von dem Leadpartner eines EU-Konsortiums bestimmt werden.
- **Festlegung von Maßnahmen:** Auf Basis der priorisierten Lösungsansätze entwickeln Sie konkrete Maßnahmen, die zur Erreichung Ihres Ziels beitragen. Hierbei sollten die Verantwortlichkeiten und Ressourcen berücksichtigt werden. Wichtige Fragen sind jetzt: Welche Ressourcen brauchen wir und welche Ressourcen haben wir? Für Ihren EU-Antragserfolg planen Sie konkret, in den kommenden drei Monaten Organisationen im In- und Ausland aktiv anzusprechen, von denen Sie wissen, dass Sie in Ihrem Tätigkeitsfeld arbeiten und bereits erfolgreich EU-Förderanträge gestellt haben.
- **Bestimmung von Indikatoren:** Zur Erfolgsmessung benötigen sie aussagekräftige Indikatoren, die Ihnen möglichst eindeutig darüber Aufschluss geben, ob Sie auf dem richtigen Weg sind. Nach drei Monaten gehen Sie in unserem Beispielfall davon aus, dass Sie mindestens eine Organisation identifiziert haben, die mit Ihnen zusammen einen EU-Förderantrag stellen möchte.
- **Erstellung eines Aktionsplans:** In diesem Schritt wird ein detaillierter Aktionsplan erstellt, der festlegt, wer welche Maßnahmen wann und mit welchen Ressourcen durchführt. Sie legen also u. a. genau fest, welche Personen sich wie an der Suche nach weiteren Kooperationspartnern beteiligen.
- **Kommunikation und Beteiligung:** Abschließend sollten alle relevanten Personen, die nicht bereits in der Planungsphase involviert waren, über den Aktionsplan und die geplanten Maßnahmen informiert werden. Die Information und das Engagement aller relevanten Stakeholder sind wichtig, um ein gutes Ergebnis erzielen zu können. Für das angestrebte Antragsprojekt hoffen Sie zudem darauf, dass aus der Gruppe der Personen, die bisher noch nicht über die anstehenden Aktivitäten informiert wurden, noch weitere Hinweise auf potenzielle Kooperationspartner im In- bzw. Ausland kommen.



## 2. Durchführung (Do) – Maßnahmen umsetzen

Die Durchführungsphase im Deming Cycle umfasst die Implementierung der geplanten Maßnahmen oder Prozesse, so wie sie zuvor in der Planungsphase entwickelt wurden. Im Prinzip ist dies die einfachste Phase, allerdings sollten Sie darauf achten, ihren Testdurchlauf so zu gestalten, dass Sie die Rahmenbedingungen und die das Ergebnis möglicherweise beeinflussenden Parameter möglichst unverändert lassen. Das ist in einer schnelllebigen und komplexen Welt einfacher gesagt als getan. Wenn Sie aber zum Beispiel die Möglichkeit haben, Veränderungen zuerst nur in einem Organisationsbereich zu testen und alle anderen Bereiche so arbeiten lassen wie zuvor, dann haben Sie zumindest näherungsweise eine »Kontrollgruppe« zur Verfügung, die Sie zum Vergleich heranziehen können.

Beachten Sie zudem, dass in der Durchführungsphase eine zuvor geplante Maßnahme noch nicht endgültig etabliert wird. Es soll zuerst einmal »nur« eine aussagekräftige Reaktion des zu betrachteten Systems (z. B. eines spezifischen Marktsegments oder eines bestimmten Organisationsbereiches) ausgelöst werden. Im Folgenden werden die einzelnen Aspekte dieser Phase detailliert beschrieben:

- **Umsetzung der geplanten Maßnahmen:** Jetzt werden die Maßnahmen, die in der Planungsphase identifiziert wurden, umgesetzt. Die Umsetzung kann schrittweise erfolgen oder auch parallel durchgeführt werden, abhängig von der Größe und Komplexität des Vorhabens.
- **Überwachung:** Während der Umsetzung ist es wichtig, die Fortschritte kontinuierlich zu überwachen, um zu gewährleisten, dass die Ziele und Ergebnisse erreicht werden können. Dies kann u. a. durch regelmäßige Berichte oder Feedbackschleifen erfolgen.



- **Datenerfassung:** Während der Umsetzung sollten Sie Daten erfassen und analysieren, um die Wirksamkeit Ihrer Maßnahmen oder Prozesse auswerten zu können. Achten Sie auch darauf, welche Kosten entstehen. Alle erfassten Daten bzw. deren Auswertung dienen dazu, in der Folge Verbesserungen vorzunehmen und Entscheidungen zu treffen.
- **Schulung und Entwicklung:** Insbesondere bei größeren Vorhaben kann es für den Erfolg notwendig sein, Mitarbeiter:innen und Teams für die Umsetzung weiterzubilden (siehe dazu auch das Tool »Personalentwicklung« in diesem Kapitel). Im folgenden Kapitel dieses Handbuches finden Sie konkrete Anregungen für Trainings, die Sie speziell in einem Europäisierungsprozess einsetzen können.
- **Dokumentation:** Bereits während der Umsetzung sollten Sie Ihre Schritte angemessen dokumentieren. Sie können dadurch besser nachvollziehen, wie Sie Ihre Ergebnisse erreicht haben und sicherstellen, dass die Maßnahmen und Prozesse später reproduzierbar sind (siehe dazu auch das Tool »Wissensmanagement« in diesem Kapitel).

Auch in der Durchführungsphase ist es wichtig, dass alle Beteiligten eng zusammenarbeiten und regelmäßig kommunizieren.

### 3. Überprüfung (Check) – Effekte analysieren

Bevor Sie die Überprüfungsphase starten, halten Sie sich noch einmal vor Augen, dass die vorausgehende Durchführungsphase durch das Charakteristikum »vorläufig« geprägt ist. Jetzt geht es darum, die beobachteten Ergebnisse zu bewerten und zu analysieren, und erst in der nachfolgenden Verbesserungsphase (Act) wird aus einem Test bzw. vorläufigen Prozess ggf. ein in einer Organisation gültiger neuer Prozess. Die Frage lautet nun: Hat unser ursprünglicher Plan funktioniert?

In der praktischen Anwendung des Deming Cycle verlaufen die Aktivitäten der Durchführungs- und der Überprüfungsphase häufig parallel. Solange Sie die beiden Phasen konzeptionell voneinander trennen und insbesondere in der Planungsphase darauf achten, aussagefähige und messbare Indikatoren für die Wirkungsanalyse zu bestimmen, ist dagegen nichts einzuwenden. Häufig ist es in der Praxis auch effizienter und schneller, wenn beide Phasen teilweise parallel laufen.

Bitte achten Sie in der Überprüfungsphase insbesondere auf die folgenden Aspekte:

- **Daten auswerten und Ergebnisse analysieren:** Die gesammelten Daten müssen nun ausgewertet und analysiert werden, um zu bestimmen, ob die umgesetzten Maßnahmen die gewünschten Ergebnisse erzielt haben. Achten Sie darauf, die erfassten Kosten in Relation zum erzielten Nutzen zu bewerten. Alle erfassten Daten bzw. deren Auswertung dienen dazu, die spätere Entscheidungsfindung bzgl. konkreter Verbesserungen vorzubereiten.
- **Vergleich mit den Zielen:** Vergleichen Sie die Ergebnisse mit den ursprünglich definierten Zielen. Dabei ist zu prüfen, ob die Maßnahmen den gewünschten Erfolg erbracht haben und ob die Ziele erreicht wurden.
- **Identifikation von Abweichungen:** Wenn die Ergebnisse nicht den Zielen entsprechen, dann sollten Sie die Ursachen für die Abweichungen ermitteln. Es geht darum, mögliche Fehler oder Schwachstellen zu identifizieren.
- **Entscheidungen treffen:** Auf Basis der Analyseergebnisse können Sie entscheiden,

wie Sie mit den Ergebnissen umgehen. Es könnten beispielsweise neue Maßnahmen oder Anpassungen der bisherigen Maßnahmen erforderlich sein. Fortschrittliche kollaborative Entscheidungsmethoden wie der »Konsent-Ansatz« oder der sogenannte »Konsultative Einzelentscheid« werden Ihnen im »INCLUDE« Tool in diesem Kapitel vorgestellt.

- **Anpassungen und Verbesserungen:** Wenn im Rahmen der Umsetzung Probleme oder Herausforderungen auftreten, dann sollten Sie Anpassungen bzw. Verbesserungen vornehmen, um sicherzustellen, dass Ihre Ziele erreicht werden können. Dies kann auch bedeuten, dass Ihr Plan angepasst werden muss und Sie den Deming Cycle erneut von Beginn starten.
- **Feedback an die Planungsphase:** Die Erkenntnisse aus der Überprüfungsphase sollten in die Planungsphase des nächsten PDCA-Zyklus einfließen. Das ist eine wichtige Voraussetzung, um den Prozess der kontinuierlichen Verbesserung nachhaltig wirksam zu gestalten.

Wichtig ist, dass Sie die Ergebnisse der Umsetzung möglichst objektiv und kritisch bewerten. Beachten Sie, dass es eine Reihe von Effekten gibt, die Sie bei der Bewertung Ihrer Ergebnisse in die Irre führen können. Es kommt beispielsweise nicht selten vor, dass ein Indikator erst zeitverzögert reagiert. Fragen Sie sich bei der Analyse also immer, ob Sie der Wirkungsentfaltung ausreichend Zeit eingeräumt haben. Ein weiterer Aspekt, den Sie im Blick behalten sollten, ist die Tatsache, dass bereits die Festlegung eines spezifischen Indikators einzelne Personen oder ganze Teams dazu verleiten können, sich auf die Verbesserung dieser Indikatorwerte zu fokussieren. Das kann Pseudo-Effekte bewirken, die Sie bedenken sollten, wenn Sie Ihre Ergebnisse diskutieren und bewerten.

### 4. Verbesserung (Act) – Erkenntnisse nutzen

Sobald die Überprüfungsphase vollständig abgeschlossen ist, konzentrieren Sie sich auf die abschließende Verbesserungsphase (Act). Jetzt geht es um die Frage: Soll die Maßnahme, der Prozess, das Projekt etc. zurückgenommen, modifiziert oder vollständig umgesetzt bzw. im regulären Arbeitsprozess etabliert werden? In dieser Phase gilt es Folgendes zu beachten:

- **Umsetzung der Verbesserungen:** In der Verbesserungsphase werden die zuvor identifizierten Verbesserungen umgesetzt. Dazu müssen Sie die notwendigen Ressourcen bereitstellen und die Verantwortlichkeiten zusammen mit Ihrem Team klar regeln.
- **Dokumentation der Ergebnisse:** Die Ergebnisse des gesamten Deming Cycle sollten dokumentiert werden, um später als Referenz zu dienen. Ergänzen Sie die bereits in der Umsetzungsphase begonnene Dokumentation, so dass die ursprünglichen Probleme, die entwickelten Verbesserungen, die durchgeführten Maßnahmen und die erzielten Ergebnisse angemessen erfasst werden (siehe dazu auch das Tool »Wissensmanagement« in diesem Kapitel).
- **Standardisierung der Prozesse:** Wenn die Verbesserungen erfolgreich waren, sollten diese standardisiert und in der gesamten Organisation kommuniziert werden, um sicherzustellen, dass sie in Zukunft weiterhin genutzt werden. Dadurch wird gewährleistet, dass die Verbesserungen langfristig erhalten bleiben und nicht wieder rückgängig gemacht werden.

## Iteration – einmal ist keinmal

Die Verbesserungsphase ist nicht das Ende des Deming Cycle, sondern vielmehr der Beginn eines fortlaufenden Prozesses der Verbesserung. Dies gilt insbesondere für umfangreiche Vorhaben, zu denen auch ein Europäisierungsprozess gehört. Wenn Sie den Deming Cycle effektiv verwenden möchten, dann sollten Sie dem Übergang von der Verbesserungs- zu einer neuen Planungsphase besondere Aufmerksamkeit schenken.

Das oben in der Planungsphase beispielhaft vorgestellte Ziel, eine erste erfolgreiche EU-Antragstellung innerhalb der kommenden zwölf Monate anzustreben, kann sehr wahrscheinlich nur ein erster Baustein auf dem Weg über die nationalen Grenzen nach Europa sein. Nehmen wir an, dass der Deming Cycle das folgende Ergebnis erbracht hat: Sie haben gelernt, dass es tatsächlich eine gute Strategie ist, sich als EU-Projektneuling zuerst als Projektpartner an einem EU-Konsortium zu beteiligen. Dabei haben Sie u. a. Erfahrungen gesammelt, wie erfolgreiche EU-Anträge geschrieben werden und welche Fehler zu vermeiden sind. Die Hypothese, innerhalb von zwölf Monaten einen ersten Erfolg verzeichnen zu können, war auch zutreffend. Tatsächlich haben Sie festgestellt, dass man für die erfolgreiche EU-Antragstellung einen längeren zeitlichen Vorlauf benötigt und nicht früh genug mit der Identifizierung geeigneter Projektpartner beginnen kann. Auf der Basis dieser Erkenntnisse könnten Sie jetzt mit Hilfe eines weiteren PDCA-Zyklus die Suche nach guten Kooperationspartnern in der EU verfeinern.



## Tipps für die Anwendung im Alltag

### Sorgfalt statt Schnelligkeit

Beim Deming Cycle kommt es auf die sorgfältige Umsetzung an. Für die schnelle Problemlösung bei dringenden Herausforderungen ist das Tool daher nicht gut geeignet. Statt eine Lösung direkt zu implementieren, benötigt man beim Deming Cycle Zeit, bevor eine gute Lösung gefunden ist. Insbesondere bei Veränderungsprozessen und immer dann, wenn mittel- und langfristig wirksame Qualitätsverbesserungen angestrebt werden, entfacht der Deming Cycle seine größte Wirksamkeit.

### Erfolgreich scheitern

Bitte beachten Sie: Auch ein Test, der nicht erfolgreich war, ist ein gutes Ergebnis. Nicht jede »Verbesserung« ist tatsächlich notwendig. Der Deming Cycle hält Sie davon ab, in »blinden Aktionismus« zu verfallen und bewahrt Sie davor, ein funktionierendes System durch vermeintliche Optimierungen de facto ineffizienter zu machen. Wenn Sie einen solchen Lerneffekt zudem nur mit einem vergleichsweise gering dimensionierten Testprojekt erzielen, haben Sie in der Regel beträchtliche Ressourcen eingespart, die Sie an anderer Stelle nutzbringend verwenden können (siehe zu den Vorteilen schrittweiser Veränderungsprozesse und begrenzter Praxistests auch das »INCLUDE« Tool in diesem Kapitel).

### Nicht nur reagieren

Der Deming Cycle kann dazu verleiten, sich insbesondere auf das zu konzentrieren, was bereits vorhanden ist und dies zu verbessern. Wichtig ist bei der Anwendung des Deming Cycle nicht zu vergessen, dass das Tool insbesondere bei neuen Herausforderungen und bei der Umsetzung von neuen Ideen nützlich ist. Bewahren Sie sich immer eine proaktive Haltung und nutzen Sie den Deming Cycle nicht nur dafür, Bestehendes zu optimieren (siehe zu diesem Sachverhalt auch das »INCLUDE« Tool in diesem Kapitel).

### PDCA vs. PDSA

William Edwards Deming war nicht glücklich darüber, dass sein Name so eng mit dem PDCA-Zyklus verbunden wurde. Deming bevorzugte eine Vorgehensweise, bei der der dritte Schritt nicht als Check- sondern als Study-Phase (Forschen / Studieren) titulierte wird. Er möchte damit deutlich machen, dass es ihm weniger um einen rückwärtsgewandten Soll-Ist-Vergleich bzw. um eine begrenzte Fehlersuche geht. Für Deming zeigt der Begriff »Study« besser, dass es bei der kontinuierlichen Verbesserung um einen umfassenderen forschenden Ansatz geht und das Lernen bzw. das Entdecken neuer Optionen im Mittelpunkt dieses Vorgehens stehen sollte.



## Ein schlechtes System ist immer stärker als jeder gutmeinende Mensch

Jede Verbesserung kann nur erfolgreich eingeführt werden, wenn das System, in dem sie umgesetzt werden soll, dies zulässt. Organisationen und Prozesse lassen sich jedoch häufig nicht so leicht reformieren, wie man sich das als einzelne Person wünscht. Ohne die Unterstützung sowohl der Führungsebene einer Organisation als auch der beteiligten Stakeholder können auch noch so gute und ggf. sogar mit Hilfe des Deming Cycle erfolgreich getestete Verbesserungsansätze an systemische Grenzen stoßen. Das sollten Sie berücksichtigen, wenn Sie mit dem Deming Cycle arbeiten (Ansatzpunkte zur Lösung dieser Herausforderung bieten die Tools »INCLUDE« und »Change Management« in diesem Kapitel).

## Deming Cycle und Projektmanagement

Der Deming Cycle ist auch im Bereich des Projektmanagements von großer Bedeutung. Insbesondere bei komplexen Projekten, die sich über längere Zeit hinziehen und bei denen sich Anforderungen und Rahmenbedingungen ändern können, ist die Anwendung des Deming Cycle nützlich. Bei einer Analyse bekannter Projektmanagementmethoden wie u. a. PRINCE2, PMI/PMBOK oder ISO 21500 wird zudem schnell deutlich, dass diese Projektmanagementstandards alle auf dem PDCA-Zyklus aufbauen, obwohl dieser direkte Bezug nur selten explizit deutlich gemacht wird (siehe zum Thema Projektmanagement auch das Tool »P3.express« in diesem Kapitel).

## Ressourcen

Inspirierende Ideen und weitere Informationen über den Ursprung des Deming Cycle finden Sie auf der Website des Deming Institute: <https://deming.org/>. Sehr zu empfehlen sind zudem Demings »14 Points on Management«, die trotz der Jahre nichts von ihrer Aktualität und Bedeutung eingebüßt haben: <https://deming.org/explore/fourteen-points/>.

Leseempfehlungen in Deutsch:

Angermeier, Georg (2019): Plan Do Check Act; in:

<https://www.projektmagazin.de/methoden/plan-do-check-act>.

Stoi, Roman; Dillerup, Ralf (2022): Prozesskontrolle und kontinuierliche Verbesserung; in: Unternehmensführung. Erfolgreich durch modernes Management & Leadership; Verlag Franz Vahlen; S. 548-549.

Leseempfehlungen in Englisch:

Tague, Nancy R. (2005): The Quality Toolbox; ASQ Quality Press.

Duffy, Grace L. (Hrsg.) (2013): The ASQ Quality Improvement Pocket Guide. Basic History, Concepts, Tools and Relationships; ASQ Quality Press.

Moen, Ronald D.; Norman, Clifford L. (2010): Circling Back. Clearing up myths about the Deming cycle and seeing how it keeps evolving: <http://www.apweb.org/circling-back.pdf>.  
European Union (2017): Go International. A practical guide on strategic internationalisation in Vocational Education and Training: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/document/a-practical-guide-on-strategic-internationalisation-in-vocational-education-and-training>.

## Hashtags

**#Kontinuierliche Verbesserung #Qualität #Kaizen #Lean #Lessons learned  
#Wissensmanagement #Change Management #Projektmanagement #Controlling**



# 09 Change Management

»Ohne Leidenschaft ist allen alles egal. Ohne Verantwortung geht nichts voran.«

Harrison Owen



## Im Überblick

Um Ihren Weg nach Europa konsequent gehen zu können, benötigen Sie ein Grundverständnis darüber, wie Sie diesen Entwicklungsprozess erfolgreich gestalten können. Sie brauchen Change Management-Kenntnisse. Die Bedeutung des Change Managements hat in den vergangenen Jahrzehnten stetig zugenommen. Dabei hat sich das Change Management selbst immer weiterentwickelt, nicht zuletzt, weil sich die Rahmenbedingungen des organisatorischen Wandels im 21. Jahrhundert teils radikal verändert haben.

In diesem Tool erfahren Sie, wie Sie die zentralen Herausforderungen eines Veränderungsprozesses meistern können, und welche Voraussetzungen es zu beachten gilt. Das Tool bietet Ihnen zwei unterschiedliche Herangehensweisen zur Auswahl. Wenn Sie auf Top-down-Steuerung in Ihrer Organisation setzen, dann werden Sie sich eher auf die Herangehensweisen von John Paul Kotter verlassen. Sollten Sie Interesse daran haben, in Ihrer Organisation u. a. mehr Eigenverantwortung, dezentrale Entscheidungsfindung, Partizipation und agile Arbeitsprozesse zu etablieren, können Sie mit dem »INCLUDE« Ansatz arbeiten. Beide Ansätze werden so eingeführt, dass Sie eine fundierte Entscheidung treffen können, mit welcher Methode Sie Ihre Europäisierung organisieren möchten.

## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie erfahren, welche Voraussetzungen erfüllt sein sollten, damit Ihr Veränderungsprozess erfolgreich verlaufen kann.
- Sie erkennen, welche Herausforderungen Sie im Rahmen von Veränderungsprozessen meistern müssen und welche Hürden sich Ihnen im Verlauf in den Weg stellen können.
- Sie bekommen einen groben Überblick darüber, inwieweit sich das Change Management in den vergangenen Jahrzehnten weiter entwickelt hat.
- Sie erkennen, welcher Grad an Komplexität im Verlauf von Veränderungsprozessen bewältigt werden muss. Diese Einsichten sind nicht nur für Ihre Europäisierung relevant.
- Sie erhalten eine Einführung in zwei Change-Ansätze, die beide grundsätzlich geeignet sind, Ihre Veränderungsprozesse, also auch Ihre Europäisierung, zum Erfolg zu führen. Sie entscheiden, ob Sie mehr auf Top-down-Steuerung oder auf die Beteiligung möglichst vieler Akteure von Beginn an setzen möchten.
- Sie haben die Chance, Ihr Europäisierungsvorhaben zu nutzen, um in Ihrer Organisation mehr Selbstorganisation, dezentrale Entscheidungsprozesse sowie eine größere Autonomie aller Beteiligten zu etablieren.
- Sie können weniger abhängig von externer Beratung werden.
- Die Geschwindigkeit Ihres Europäisierungsprozesses bestimmen Sie. Schneller Wandel ist möglich, wenn Sie das wünschen.





## Aus der Praxis

Dagmar, Peter und Elke bilden zusammen das Leitungsteam eines regionalen Krankenhauses in einer Kleinstadt mit ca. 12.000 Einwohnern in Österreich. Die drei Führungskräfte arbeiten bereits seit mehr als acht Jahren in dieser Konstellation als Führungsteam zusammen und tragen gemeinsam die Verantwortung für ihr Krankenhaus. Dagmar ist für die ärztliche Versorgung und Peter insbesondere für die Pflegekräfte zuständig. Elke trägt als Direktorin der Verwaltung u. a. die Verantwortung für Personal und Finanzen.

Das Gesundheitswesen in Österreich befindet sich seit einigen Jahren im Wandel. In ihrem Krankenhaus haben die drei Verantwortlichen daher bereits seit einigen Jahren mit diversen größeren, aber auch kleineren Change-Projekten zu tun. Im Jahr 2019 haben sie ein neues, umfangreiches Entwicklungsprojekt angestoßen, bei dem es darum ging, das gesamte Krankenhaus fitter für die Herausforderungen der digitalen Transformation zu machen. Sie nutzen dafür das »Digital Transformation Tool« (vgl. das gleichnamige Tool in diesem Kapitel), auf das sie durch eine große Wirtschaftskammer aus Bozen in Südtirol aufmerksam wurden. Der Austausch zwischen Südtirol und Österreich ist traditionell eng, nicht zuletzt aufgrund der geringen sprachlichen Hürden. Die Kammer hatte das »Digital Transformation Tool« zusammen mit weiteren Partnerorganisationen aus Europa mit finanzieller Unterstützung durch die EU in den Jahren 2017 bis 2019 entwickelt und es in Bozen bzw. Südtirol eingesetzt.

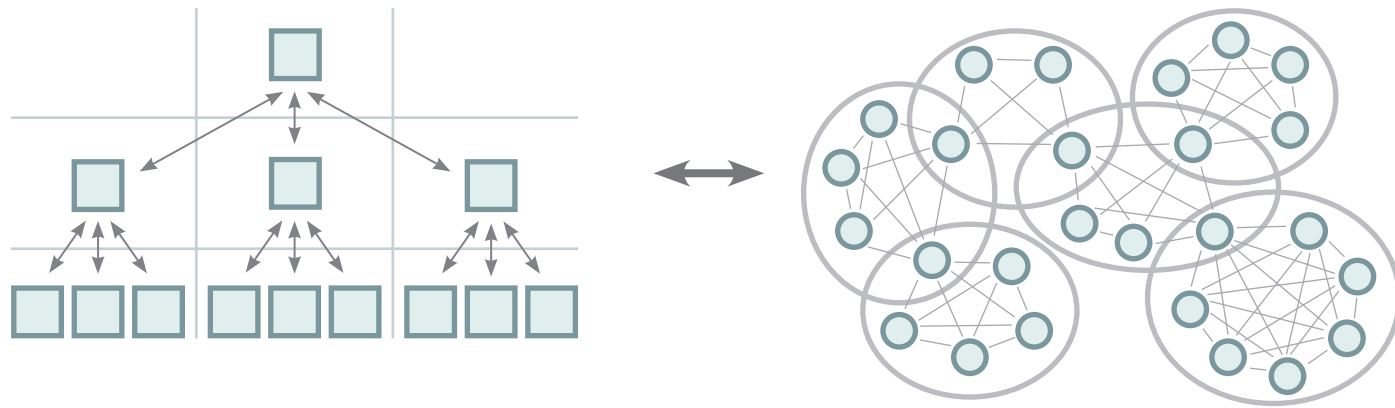
Schon Ende 2019 wurden im Krankenhaus erste Fortschritte des digitalen Transformationsprozesses erkennbar. Der Test von drei zur Wahl stehenden neuen Softwaresystemen, die dazu beitragen sollten, die Arbeitsbelastung der Pfleger:innen im Krankenhaus insbesondere durch die Vereinfachung ihrer Dokumentationspflichten zu reduzieren, konnte

erfolgreich abgeschlossen werden. Eine Software hatte alle Beteiligten besonders überzeugt. Für das zweite Quartal 2020 wurde geplant, diese neue Software Schritt-für-Schritt im gesamten Krankenhaus einzuführen.

Die Corona-Pandemie machte jedoch allen einen Strich durch die Rechnung. Nicht nur die Einführung der neuen Software blieb auf der Strecke, als das gesamte Krankenhaus schlagartig in den pandemiebedingten Sonderbetrieb umschalten musste. Die notwendigen Ressourcen für die Implementierung der neuen Softwarelösung standen nicht mehr zur Verfügung, als Dagmar, Peter und Elke und das gesamte Krankenhausteam sich für geraume Zeit damit konfrontiert sahen, die akuten Folgen der Pandemie in der österreichischen Kleinstadt abzumildern. Der neue Fokus lag auf der Beschaffung von Beatmungsgeräten und der Aufrechterhaltung der bestehenden Infrastruktur im Krankenhaus. Alle mittel- und langfristigen Entwicklungsprozesse mussten auf Eis gelegt werden. Natürlich waren Dagmar, Peter und Elke frustriert, dass sie nicht die Möglichkeit hatten, den begonnenen Weg der digitalen Transformation systematisch weiterzugehen. Sie waren mit dieser Erfahrung nicht allein. Von befreundeten Kolleg:innen in anderen Krankenhäusern in Österreich erfuhren sie, dass es dort ähnlich verlief. Überall mussten wichtige Neuerungen gestoppt werden, Improvisation und Krisenbetrieb beherrschte für viele Monate die Arbeit im gesamten Gesundheitswesen Österreichs.

Erst Mitte des Jahres 2022 fanden Dagmar, Peter und Elke mehr Zeit, um den mittel- und langfristigen Entwicklungsprozess ihres Krankenhauses wieder bewusst in den Blick zu nehmen. Was sie dann erlebt haben und wie sie vorgegangen sind, können Sie im Praxisbeispiel im »INCLUDE« Tool in diesem Kapitel lesen.

## Sie haben die Wahl: Top-down oder inklusiv Veränderungen umsetzen



Quelle: Eigene Darstellung auf der Grundlage von Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2014): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten; Campus Verlag; S. 62.

## Anleitung

Dieses Tool präsentiert Ihnen zwei alternative Herangehensweisen, wie Sie einen Veränderungsprozess in der Praxis erfolgreich angehen können. Sie entscheiden, welche Vorgehensweise für Ihre Organisation besser geeignet ist. Eine umfassende Würdigung der Thematik Change Management ist in diesem Rahmen nicht möglich, aber auch nicht nötig.

Der erste Ansatz, den man als klassischen Change-Ansatz bezeichnen könnte, ist für Organisationen gedacht, die eine leicht verständliche schrittweise Vorgehensweise nutzen und insbesondere darauf achten möchten, die größten Herausforderungen, die in Veränderungsprozessen regelmäßig zu beobachten sind, zu bewältigen. Dieser Ansatz eignet sich für alle Organisationen, die auch in Zukunft eher auf einen Top-down-Führungsansatz setzen, das bedeutet, in denen die wichtigsten Entscheidungen in einem kleinen Kreis von verantwortlichen Personen getroffen und diese Entscheidungen dann von dem gesamten Team umgesetzt werden. In diesen Organisationen spielt Kontrolle eine größere Rolle. Europäisierung wird in der Regel als einzelnes Projekt aufgesetzt und implementiert. In diesem Fall können Sie ergänzend insbesondere von den Projektentwicklungs- und management-Tools »Logical Framework Approach« und »P3.express« in diesem Kapitel profitieren.

Der alternative Change-Ansatz setzt dagegen von Beginn an auf die freiwillige Beteiligung einer möglichst großen Zahl an Personen aus der Organisation. Dieser zweite Ansatz ist inklusiv, das bedeutet, Aspekte wie geteilte Verantwortung, Autonomie, Dezentralisierung

von Entscheidungsbefugnissen und Selbstorganisation werden stärker gewichtet als die formale Hierarchie in einer Organisation. Vertrauen in alle handelnden Personen spielt eine zentrale Rolle. Es wird postuliert, dass alle Beteiligten im eigenen und im Interesse ihrer Organisationen gute Ergebnisse erzielen möchten. Ihre Europäisierung wird in diesem Fall eher einem iterativen Prozess und weniger einem Projekt mit einem eindeutigen Start- und Zieltermin entsprechen. In diesem prozessualen Ansatz geht es darum, in einer möglichst kurzen Zeit konkrete Veränderungen zu implementieren und aufbauend auf den Erfahrungen einer ersten Umsetzungsphase später stetig weitere Verbesserungen vorzunehmen bzw. Veränderungen zu implementieren, die in der ersten Umsetzungsphase nicht die höchste Priorität hatten. Wenn Sie dieses Vorgehen wählen, dann werden Sie mit dem »INCLUDE« Ansatz und ergänzend mit dem »Deming Cycle« aus diesem Kapitel arbeiten.

Egal für welches Vorgehen Sie sich entscheiden, ein umfassendes Europäisierungsvorhaben beinhaltet üblicherweise alle Herausforderungen eines normalen Change-Prozesses. Die folgenden Voraussetzungen sollten daher erfüllt sein, damit Ihr Veränderungsprozess erfolgreich verläuft:

- In Ihrer Organisation gibt es einen tatsächlichen Veränderungsbedarf. Die Europäisierung ist ein wichtiger Faktor, sie führt zu einer nachhaltig positiven Veränderung Ihres Geschäftsmodells (siehe dazu das Tool »Business Model Canvas« in diesem Kapitel).
- Sie analysieren Ihre aktuelle Situation angemessen, bevor Sie Ihren Change-Prozess starten (siehe dazu die Tools »PESTLE« und »GAP-Analyse« in diesem Kapitel).
- Sie arbeiten an einer klaren Vision und Strategie, wohin die Reise gehen soll. Dabei können Sie sich bewusst davon lösen, Ihre Ist-Situation nur graduell weiterzuentwickeln. Jeder Change-Prozess bietet die Chance, Ihre Organisation ganz neu zu denken. In Zeiten umfangreichen Wandels ist der Ansatz, die Organisation neu zu »erfinden«, manchmal sogar der einzige Weg, in Zukunft überhaupt weiter existieren zu können. Nutzen Sie diese Gelegenheit (dafür stehen Ihnen die Tools »Golden Circle« und »SWOT« in diesem Kapitel zur Verfügung).
- Gute Kommunikation ist entscheidend für den Erfolg jeder angestrebten Veränderung. Da ein Europäisierungsprozess in der Regel alle Bereiche einer Organisation betrifft, sollten auch alle daran Beteiligten in Ihrer Organisation verstehen, warum der Weg nach Europa wichtig ist. Die große Mehrzahl aller Beteiligten steht hinter diesem Ziel und erachtet es als sinnvoll (Ideen für die Kommunikationsarbeit finden Sie im Tool »Öffentlichkeitsarbeit« in diesem Kapitel).
- Ihre Organisation wendet Change Management-Methoden an, die funktionieren. Zwei dieser Ansätze lernen Sie in diesem Tool kennen.
- Ein starkes Engagement der Führungskräfte für die Veränderung ist von großer Bedeutung. Ebenso kommt es darauf an, dass das gesamte Team mitzieht. Auch wenn Sie sich für den konservativen Veränderungsansatz entscheiden, können Sie das »INCLUDE« Tool in diesem Kapitel nutzen, wenn es um Ideen zur Beteiligung Ihres Teams geht. Im Tool »Personalentwicklung« erfahren Sie zudem, über welches Know-how Ihr Führungsteam und Ihr Personal verfügen sollten, um in Europa erfolgreich agieren zu können.
- Sie setzen sich in Ihrem Europäisierungsprozesses konkrete Ziele und evaluieren regelmäßig, inwieweit Sie diese tatsächlich erreichen (nutzen Sie dafür das »Deming Cycle« Tool in diesem Kapitel).



## Eine neue Zeit mit neuen Organisationsansätzen?

Es ist eine offene Frage, inwieweit die 20er Jahre dieses Jahrhunderts sich grundlegend von den vergangenen Jahrzehnten unterscheiden. Entwicklung und Veränderung hat es immer gegeben – bis hin zu disruptiven Umbrüchen, wie sie in den zurückliegenden ca. 30 Jahren insbesondere beim Fall der Berliner Mauer, der Verbreitung des Internets, den Anschlägen vom 11. September 2001, der Finanzkrise nach dem Lehman-Moment 2008, dem Reaktorunfall von Fukushima sowie der Flüchtlingsbewegungen in Europa in den Jahren 2015/2016 zu beobachten waren. Man kann jedoch behaupten, dass die großen globalen Herausforderungen bis zum Beginn der 20er Jahre eher aufeinander folgten, man also jeweils »nur« auf eine große Herausforderung Antworten finden musste.

Eine große Zahl der verantwortlichen Akteure in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft in Europa und darüber hinaus erleben die 20er Jahre dieses Jahrhunderts als ununterbrochene Herausforderung bzw. als permanenten, insbesondere durch externe Ereignisse induzierten, Veränderungsprozess. Die Unsicherheit in Europa ist groß. Dieser Text wurde im Sommer 2023 verfasst, also ca. ein Jahr nachdem die Corona-Pandemie Europa und die Welt mind. zwei Jahre lang in den Ausnahmezustand versetzt hatte. Im Februar 2022 hat Russland die Ukraine überfallen, ein großer Landkrieg ist damit nach Jahrzehnten wieder zur Realität in Europa geworden. Wirtschaftliche Schocks in den Bereichen Energie und Geldwertstabilität (Inflation) folgten direkt im Anschluss. Politisch gewannen populistische und extremistische Parteien in verschiedenen europäischen Ländern immer mehr an Gewicht. Mit ChatGPT rückte die disruptive Kraft der Künstlichen Intelligenz (KI) Ende 2022 schlagartig in das Blickfeld der globalen Öffentlichkeit. Und mit den Herausforderungen des globalen Klimawandels sowie der wieder stark gestiegenen atomaren Bedrohung existieren zumindest zwei Herausforderungen, die eine dystopische Zukunft für die große Mehrzahl der Weltbevölkerung zumindest wahrscheinlicher erscheinen lassen als es Ende des 20. Jahrhunderts den Anschein hatte. Auch wenn schon damals die negativen Auswirkungen der CO<sub>2</sub>-Emissionen auf das Klima weitestgehend erforscht und bekannt waren, hat die Politik in den vergangenen Jahrzehnten auf Zeit gespielt, so dass die Herausforderung heute viel stärker spürbar ist. Nimmt man zudem (schleichende) Megatrends, wie zum Beispiel die unterschiedlichen demographischen Entwicklungen auf der Welt, alternde Bevölkerungen in Europa und China bei weiter wachsenden Bevölkerungen in Indien und in großen Teilen des Globalen Südens, in das Bild auf und berücksichtigt ferner, dass die politischen Machtverhältnisse insbesondere zwischen den USA und China also zwischen demokratisch-partizipativen und diktatorisch-autokratischen Systemen global neu ausgehandelt, vielleicht sogar »ausgekämpft«, werden, dann kann man zu dem Schluss kommen, dass wir es in den 20er Jahren tatsächlich mit einer neuen, komplexeren Zeit zu tun haben.

Alle Organisationen müssen auf diese hier nur grob skizzierten Rahmenbedingungen reagieren. Sie müssen in diesem Umfeld agieren und weitreichende Entscheidungen treffen, obwohl ihre Zukunft nicht nur in Europa durch große Unsicherheiten und Risiken geprägt ist. Die neue Zeit trifft auf ein altes »Betriebssystem«, nach dessen Regeln unsere Organisationen und Gesellschaften aktuell funktionieren. Man sollte besser sagen, eher schlecht als recht funktionieren. Gesellschaftliche und organisationsinterne Herausforderungen werden immer noch möglichst nacheinander als einzelne Projekte gelöst bzw. abgearbeitet. Dieses »Betriebssystem« stößt an seine Grenzen, da es der Komplexität, die damit bewältigt werden soll, immer weniger gerecht wird. Nötig ist ein upgrade von gesellschaft-



lichen und organisationsinternen Prozessen und Strukturen, die mit dem heutigen und zukünftigen Grad der Komplexität besser umgehen, wenn möglich sogar davon profitieren können.

Was geschieht dagegen aktuell in vielen Organisationen aber auch auf der Gesellschaftsebene? Der Ruf nach einfachen Lösungen wird lauter, meist einhergehend mit dem Wunsch nach autoritären Strukturen, in denen wenige vorgeben, wohin die Reise geht. Das ist als »natürlicher« Reflex der betroffenen Personen verständlich und nachvollziehbar, jedoch gänzlich ungeeignet, mit der Situation produktiv umzugehen. Noch mehr Hierarchie bedeutet, dass unsere Organisationen und Gesellschaften noch unterkomplexer aufgestellt sein werden als aktuell. Genau das Gegenteil ist nötig, auch wenn es für viele intuitiv nicht so erscheinen mag. Wenn unsere Umwelt sich permanent verändert, sich also die Rahmenbedingungen unseres Handelns schnell wandeln, dann wäre es logisch und rational, wenn unsere Organisationen dies widerspiegeln. Nur so können sie auf der Höhe der Zeit agieren. Das bedeutet, dass auch das Change Management eher prozessual angelegt sein sollte. Trotzdem versuchen die meisten Führungskräfte weiterhin ihr immer komplexer gewordenes Organisationssystem mit einem vergleichsweise einfachen Steuerungssystem zu lenken. Das funktioniert nicht besonders gut. Die Systemtheorie liefert hierfür die passende Begründung: Die Steuerung eines Systems sollte nicht weniger komplex sein als das System selbst.

Für alle, die sich zu Beginn des Jahres 2020 in einem größeren Change-Projekt befanden, wurde dieser Sachverhalt unmittelbar praktisch erfahrbar. Denn diese Veränderungsprojekte wurden – wie im Praxisbeispiel oben dargestellt – entweder von der Corona-Pandemie einfach vom Tisch gefegt oder zumindest so lange auf Eis gelegt, bis man wieder einen freien Kopf dafür hatte. Bereits angestoßene positive Entwicklungen blieben nicht selten auf der Strecke, weil niemand die Kapazitäten hatte, den eingeschlagenen Weg unter den neuen Rahmenbedingungen der Pandemie weiter voranzutreiben. Prozessual und iterativ angelegte Veränderungen haben in einem solchen Umfeld eine bessere Chance, nicht aus dem Blickfeld zu geraten.

## Klassische Change-Ansätze und neuere Entwicklungen – ein Vergleich

Die in diesem Tool vorgeschlagenen Change-Ansätze arbeiten mit unterschiedlichen Prämissen und Grundannahmen. Bei einer Gegenüberstellung beider Ansätze im Vergleich mit den neueren Entwicklungen im Change Management ergibt sich – vereinfacht und zugespitzt – das folgende Bild:

- In klassischen Ansätzen dominieren Fakten, Hierarchie und Angst. Neuere Konzepte betonen dagegen die Beziehungen der handelnden Personen untereinander, und sie setzen auf Iteration und Einsicht.
- Klassisches Change Management ist top-down organisiert, die Führung gibt die Änderungen vor und kontrolliert die Umsetzung. Neuere Konzepte setzen auf die gemeinsame Gestaltung des gesamten Veränderungsprozesses und vertrauen auf die Kompetenzen aller Akteure.
- Klassische Change Ansätze sind eher reaktiv, sie reagieren auf Probleme und Herausforderungen, die in Veränderungsprozessen wiederholt auftreten. Der Change-Ansatz von John Paul Kotter (siehe unten) wurde im Wesentlichen aus seinem 1995 veröffentlichten Artikel »Leading Change: Why Transformation Efforts Fail« abgeleitet. Top-down-Führungsstrukturen werden in diesem Ansatz als normale, gegebene Rahmenbedingung betrachtet und nicht prinzipiell in Frage gestellt. Neuere Konzepte sind dagegen proaktiv und gestaltend angelegt. Sie eröffnen einen breiten Möglichkeitsraum, den es zu erkunden und auszufüllen gilt. Ein Beispiel dafür ist »Open Space Beta« (siehe unten). Diese Ansätze charakterisiert zudem, dass sie die Organisationsstrukturen thematisieren und damit in Frage stellen. Jenseits von top-down gibt es ein weites Feld, wie Organisationen aufgestellt werden und Mehrwert erzeugen können.
- Klassische Ansätze sind – plakativ gesprochen – Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen für externe Berater:innen, die bei den jeweiligen Change-Projekten insbesondere eng mit der Führungsetage der jeweiligen Organisation interagieren. Viele kleinere Organisationen verfügen nicht über die Ressourcen, um umfangreiche externe Beratung zu finanzieren. Das ist auch nicht notwendig. Neuere Ansätze setzen auf die anfängliche Begleitung von Change-Prozessen durch externe Facilitatoren, im Mittelpunkt dieser Ansätze steht jedoch die Annahme, dass die Organisationen den größten Teil des Wandels aus sich selbst heraus schaffen können und auch schaffen müssen.
- Bei klassischen Change-Prozessen sind nur wenige Personen – meist aus der Führungsetage einer Organisation – verantwortlich, bei den neueren Ansätzen übernehmen mehr Personen aus verschiedenen Bereichen und auf unterschiedlichen Hierarchiestufen Verantwortung.

Mit Blick auf die Herausforderungen eines umfangreichen Europäisierungsprozesses und vor dem Hintergrund der oben dargestellten gestiegenen externen Unsicherheiten und permanenten Veränderungen empfehlen wir, Ihre Europäisierung mit Unterstützung eines neueren Change-Konzeptes voranzutreiben. Dabei sollten die Erkenntnisse klassischer Ansätze jedoch weiterhin beachtet werden. Wir stellen Ihnen zuerst exemplarisch eine weit verbreitete klassische Herangehensweise vor, bevor wir eine Empfehlung für eine neue Methode aussprechen.

## Leading Change – die acht Schritte für erfolgreichen Wandel nach John Paul Kotter

Der weltweit bekannteste und immer noch populäre klassische Change Management-Ansatz geht auf den amerikanischen Harvard Professor John Paul Kotter zurück, der diesen erstmals 1995 in einen Fachartikel und dann ein Jahr später in einem Buch veröffentlicht hat. Für einen erfolgreichen Wandel sind laut Kotter acht Schritte nötig.

### Schritt 1: Ein Gefühl für die Dringlichkeit der Veränderung schaffen

In diesem ersten Schritt geht es darum, allen Beteiligten bewusst zu machen, warum eine Veränderung dringend notwendig ist. Führungskräfte und Verantwortliche sollten klar darstellen, welche Probleme oder Chancen bestehen, die eine Veränderung erforderlich machen. Dadurch erkennen die Mitarbeiter:innen, warum sie sich auf die Veränderungen einlassen sollten, und sie werden motiviert mitzuarbeiten. In dieser Phase geht es also darum, insbesondere herauszuarbeiten, warum Sie in Ihrer Organisation überhaupt einen Europäisierungsprozess starten sollten. Argumente für Ihren Europäisierungsprozess können Sie mit Hilfe der »SWOT«-Analyse in diesem Kapitel identifizieren.

### Schritt 2: Eine richtungsweisende Koalition bilden – Ihr Change Team

Jetzt geht es darum, ein Team von Führungskräften und einflussreichen Personen aus der Organisation zu bilden, die die gewünschte Veränderung unterstützen und vorantreiben. Dieses Change Team übernimmt eine Vorbildfunktion und trägt dazu bei, die Botschaft der Veränderung zu verbreiten. Um erfolgreich zu sein, ist es wichtig, dass die Veränderung von verschiedenen Ebenen in Ihrer Organisation getragen wird. Suchen Sie sich also für Ihr Europäisierungsprojekt eine schlagkräftige Gruppe von Unterstützer:innen aus verschiedenen Bereichen Ihrer Organisation.

### Schritt 3: Eine Vision entwickeln

Das Change Team entwickelt im nächsten Schritt eine klare Vision für die Zukunft – in diesem Fall für Ihre Zukunft in Europa. Diese Vision beschreibt, wie Ihre Organisation nach der Veränderung aussehen soll, und welche Ziele erreicht werden sollen. Die Vision hilft allen Mitarbeiter:innen, das »große Ganze« zu verstehen und sich darauf einzustellen, wohin die Reise geht. Wir empfehlen an dieser Stelle mit dem Tool »Golden Circle« aus diesem Kapitel zu arbeiten.

### Schritt 4: Die Vision kommunizieren

Ihre Vision sollte auf verständliche Weise mit allen Mitarbeiter:innen geteilt werden. Es ist wichtig, dass Sie die Botschaft klar, überzeugend und wiederholt kommunizieren. Dadurch verstehen alle Beteiligten, was erwartet wird und können sich besser damit identifizieren.



Kommunikation besteht immer aus Worten und aus Taten. Wenn Sie als verantwortliche Führungskraft die Europäisierung Ihrer Organisation zwar im Munde führen, aber persönlich kein Interesse am internationalen Austausch und an der grenzüberschreitenden Arbeit zeigen, dann ist zu erwarten, dass die Personen, die Sie dafür gewinnen möchten, nur mit begrenztem Engagement mitziehen. Im Tool »Öffentlichkeitsarbeit« in diesem Kapitel liegt der Fokus zwar auf der externen Kommunikation, Sie finden dort aber auch Anregungen, die sich für Ihre Kommunikation nach innen in Ihrem Europäisierungsprozess als nützlich erweisen.

### Schritt 5: Handeln ermöglichen

Um Veränderungen umzusetzen, müssen oftmals zuerst Hindernisse aus dem Weg geräumt werden. Dies beinhaltet möglicherweise das Ändern von Prozessen, die Bereitstellung von Ressourcen oder die Schulung von Mitarbeiter:innen. Um derartige Hindernisse systematisch zu identifizieren, empfehlen wir die Arbeit mit der »GAP-Analyse« in diesem Kapitel. Ein wichtiges Ziel ist sicherzustellen, dass diejenigen, die die Veränderung umsetzen sollen, die besten Voraussetzungen haben, dies auch erfolgreich zu tun. Überlegen Sie, was in diesem Schritt für Ihren Europäisierungsprozess wichtig ist. Zum Beispiel könnte es sinnvoll sein, einzelne Mitarbeiter:innen zu EU-Fundraiser:innen auszubilden, wenn Sie Ihren Europäisierungsprozess mit Unterstützung von EU-Fördermitteln umsetzen möchten und Ihnen dieses spezielle Know-how bisher fehlt. Um einen erfolgreichen EU-Förderantrag zu verfassen, sollten Sie zudem den »Logical Framework Approach« aus diesem Kapitel kennenlernen.



### Schritt 6: Kurzfristig sichtbare Erfolge gezielt anstreben

In jedem Veränderungsprozess und auch in Ihrem Europäisierungsprozess ist es wichtig, möglichst frühzeitig erste Erfolge zu erzielen und diese gebührend zu feiern. Gut erreichbare erste Meilensteine oder für alle Beteiligten erlebbare schnelle Verbesserungen tragen dazu bei, das Vertrauen aller Beteiligten in den gesamten Veränderungsprozess zu stärken. Diese Erfolge zeigen, dass die Veränderung möglich ist und sich lohnt. Wenn es Sie nach Europa zieht, dann könnten Sie zum Beispiel versuchen, zuerst (nur) als Projektpartner in einem EU-geförderten Projektkonsortium mitzuarbeiten. Das ist einfacher als die meisten denken. Sie erhalten Förderung von der EU, die Ihre grenzüberschreitenden Aktivitäten in Europa mitfinanziert, und gleichzeitig tragen Sie als Partnerorganisation in einem EU-Konsortium nur ein sehr geringes Risiko. Suchen Sie gezielt nach Quick-Wins.

### Schritt 7: Erfolge festigen und weitere Veränderung vorantreiben

Sie können positive Erfahrungen und Erfolge im Verlauf Ihres Veränderungsprozesses gezielt nutzen, um den eingeschlagenen Wandel zu festigen bzw. weiter voranzutreiben. In diesem Schritt geht es insbesondere darum, nicht nachzulassen, sondern den einmal aufgebauten Schwung aufrechtzuerhalten sowie weitere Veränderungen anzugehen. Das Motto lautet: »Jetzt erst recht«, denn sonst kann es passieren, dass diejenigen, die lieber an alten Vorgehensweisen festhalten möchten, das Ruder wieder übernehmen und Ihr Veränderungsprozess noch kurz vor dem Ziel ins Stocken gerät. Auf Ihren Europäisierungsprozess übertragen kann das bedeuten, unmittelbar nachdem Sie Ihr Zwischenziel, also zum Beispiel die Beteiligung an einem EU-Konsortium, erreicht haben (siehe oben Schritt 6), den nächsten Schritt zu gehen und mit Ihrem neu erworbenen EU-Fundraising Wissen (siehe oben Schritt 5) ein eigenes EU-Förderprojekt als verantwortlicher Leadpartner eines Konsortiums zu entwickeln und zu beantragen. Alle Beteiligten in Ihrer Organisation merken so, dass der eingeschlagene Weg nach Europa keine Eintagsfliege ist.

### Schritt 8: Die Veränderung im Organisationsalltag verankern

Im letzten Schritt wird die erreichte Veränderung in die DNA Ihrer Organisation integriert. Neue Werte, Verhaltensweisen oder Praktiken müssen fest etabliert werden. Dies erfordert Geduld und Ausdauer. Aber es lohnt sich, denn es geht darum sicherzustellen, dass eine positive Veränderung tatsächlich langfristig Bestand hat. Nur wenn die veränderte Praxis in Ihrer Organisation zu einer Selbstverständlichkeit wird, haben Sie es wirklich geschafft. Übersetzt in das Europäisierungsbeispiel in den vorhergehenden Schritten bedeutet das, dass es zu einer selbstverständlichen Praxis wird, immer dann, wenn es sich für Ihre Organisation lohnt, gezielt nach geeigneten EU-Förderprogrammen Ausschau zu halten und sich aktiv an europäischen Projektkonsortien zu beteiligen, wenn sich Ihre Organisation dadurch weiterentwickeln kann.

Zum Schluss soll John P. Kotter selbst zu Wort kommen. Er hat recht, wenn er sagt: »Eine einzige schlechte Nachfolgeregelung an der Spitze einer Organisation kann gefährden, was in zehn Jahren harter Arbeit erreicht wurde.« Wenn das Ruder in Ihrer Organisation also in der Zukunft an Personen übergeben wird, die einen überwiegend nationalen Fokus haben, dann ist es möglich, dass eine sehr erfolgreiche Europäisierung rückabgewickelt wird.

Für alle Organisationen, die bis auf weiteres auf eine Top-down-Struktur setzen möchten, bietet der Change Management-Ansatz von Kotter eine strukturierte und leicht verständliche schrittweise Vorgehensweise, mit der Sie Ihren Europäisierungsprozess in Angriff nehmen können. Alle, die einen Schritt weiter gehen möchten, sollten die von Kotter herausgearbeiteten wesentlichen Herausforderungen im Verlauf eines Veränderungsprozesses im Hinterkopf behalten und sich damit auseinandersetzen, wie sich das Change Management weiterentwickelt hat bzw. in welche Richtung dieser Prozess im 21. Jahrhundert weiter voranschreitet.

## Change Management – Weiterentwicklungen im 21. Jahrhundert

Als Kotter seinen Schritt-für-Schritt-Ansatz für Veränderungen Mitte der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts erstmals vorgestellt, war dieser auf der Höhe der Zeit. Selbstverständlich wurden die acht Schritte weiter konkretisiert. Sie lassen sich auch heute noch mit Gewinn nutzen.

Trotzdem hat sich in den vergangenen ca. 30 Jahren sehr viel verändert. Man denke nur daran, dass 1998 in der Hollywood-Komödie »e-m@il für Dich« Meg Ryan und Tom Hanks das Internetzeitalter damit einläuteten, dass sie sich über den Umweg von damals neuartigen elektronischen Mails ineinander verliebten. Junge Menschen der Jahrgänge 2000 und später können wahrscheinlich nicht nachvollziehen, was die E-Mail als Innovation für eine Welt, die bis dahin Postkarten und Briefe mit Briefmarken versendet hat und ihr gesammeltes Wissen in dicken Lexikabänden dokumentierte, bedeutete.

Bei einer Welt im Wandel muss sich auch Change Management weiterentwickeln. Allein um den Herausforderungen der Digitalisierung und sich schnell verändernden globalen Marktstrukturen gerecht zu werden, ist dies nötig. Einige der wichtigsten Neuerungen im Bereich Change Management in den vergangenen Jahrzehnten sind:

- Ein stärkerer Fokus auf Menschen: Change Management-Ansätze legen zunehmend Wert darauf, die Bedürfnisse und Erfahrungen von Mitarbeitenden in den Mittelpunkt zu stellen und auch Veränderungen auf der Ebene des Einzelnen zu fördern.
- Die Verwendung von (digitalen) Technologien: Technologie wird heute eingesetzt, um Change Management-Prozesse zu unterstützen, z. B. durch den Einsatz von digitalen Tools zur Kommunikation und Zusammenarbeit. Gleichzeitig muss modernes Change Management mit den Entwicklungen in unserem digitalen Zeitalter mithalten.
- Proaktive Ansätze: Organisationen setzen zunehmend auf proaktive Change Management-Strategien, um notwendige Veränderungen frühzeitig zu antizipieren und sich flexibel an neue Rahmenbedingungen anzupassen.
- Kontinuierliche Verbesserung: Change Management wird immer mehr als ein kontinuierlicher iterativer Prozess verstanden, bei dem Organisationen ständig nach Möglichkeiten suchen, ihre Abläufe, Strukturen und Prozesse zu verbessern.

## Die Verbindung von klassischen und neuen Methoden des Change Managements

Mit Blick auf die sich laufend weiterentwickelnde Change Management Literatur ist die Unterscheidung zwischen klassischen und neuen Methoden etwas willkürlich. Sie wird an dieser Stelle absichtlich vorgenommen, damit Sie eine wirkliche Auswahl haben und die Unterschiede der verschiedenen Vorgehensweisen klar werden.

Auch wenn Sie sich für die Kotter-Variante entscheiden, sollten Sie die Entwicklungen zu Beginn des neuen Jahrtausends berücksichtigen. Insbesondere werden Sie aufgrund der mannigfaltigen parallelen Herausforderungen nicht umhinkommen, Change Management eher als kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu konzipieren. Aus singulären Veränderungsprojekten werden iterative Veränderungsprozesse. Das gilt auch für Ihr Europäisierungsvorhaben, zumindest dann, wenn es nicht nur als begrenzte Ausweitung Ihres Geschäftsbetriebes angelegt ist.

Eine gute Klammer zwischen Kotter und neueren Ansätzen bietet der »Deming Cycle« (siehe dazu das gleichnamige Tool in diesem Kapitel). Aus unserer Sicht stellt die Beachtung der fundamentalen Erkenntnisse von William Edwards Deming das Herzstück eines jeden gut konzipierten Veränderungsprozesses dar. Die lineare Herangehensweise von Kotter mit seinen acht Schritten wird, wenn Sie den »Deming Cycle« als »Filter« darüberlegen, insbesondere durch drei Aspekte ergänzt: bewusstes Testen, permanente Verbesserung und Bewahrung guter Praktiken.

Beim »Testen« geht es darum herauszufinden, ob eine Veränderung überhaupt funktioniert. Was sich wie eine Selbstverständlichkeit anhört, ist in vielen Top-down-Systemen nicht explizit verankert. Denn sobald sich die handelnden Akteure darauf geeinigt haben, was verändert werden soll, geht der Fokus häufig schnell in Richtung Umsetzung. Der Gedanke, dass der neue Plan noch diverse Fehler haben könnte, kommt in der Regel (etwas) zu kurz.

Permanente Verbesserung setzt die Einsicht voraus, dass jede Veränderung im Normalfall nur ein erster Schritt in eine neue Richtung ist. Ohne Iteration funktioniert es nicht, das bedeutet, im Verlauf eines Zyklus jedes Mal wieder zu evaluieren, was sich verbessert hat und was es noch weiter zu optimieren gilt.

Mit Deming ist die Gefahr zudem geringer, in Top-down Change-Prozessen in die »Verschlimmbesserungsfalle« zu laufen. Veränderungen sollten nicht um ihrer selbst willen umgesetzt werden. Genau das geschieht jedoch nicht selten in von Macht und Interessen geprägten Organisationen. Auch wenn bereits absehbar ist, dass eine Veränderung nicht alles besser macht, wird – nicht zuletzt, um das Gesicht zu wahren oder seine Macht zu demonstrieren – daran festgehalten. Wenn eine Organisation von einem solchen Veränderungsprozess »betroffen« ist, dann wird auch vieles, was sehr gut funktioniert und was es eigentlich zu bewahren gilt, »weggespült«. Deming bietet mit seinem Fokus auf Qualität, Überprüfung bzw. Evaluation des eingeschlagenen Weges eine gute Versicherung gegen diese negativen Auswüchse von Veränderungen.





## INCLUDE ist modernes Change Management

Die Methode, die wir Ihnen für einen umfangreichen Europäisierungsprozess aber auch für jegliche grundlegende Weiterentwicklung Ihrer Organisation ans Herz legen, ist der »INCLUDE« Ansatz, der als gesondertes Tool in diesem Kapitel ausführlich vorgestellt wird. An dieser Stelle machen wir transparent, auf welchen theoretischen und methodischen Grundlagen »INCLUDE« aufbaut und was den Ansatz expliziert von Kotter bzw. der klassischen Top-down-Organisationswelt unterscheidet.

### Woher kommt »INCLUDE«?

»INCLUDE« steht für »Inclusive Leadership in the Digital Age«. Das Akronym transportiert den zentralen Unterschied zu Top-down-Systemen: »INCLUDE« ist inklusiv, setzt also auf die Beteiligung möglichst vieler – am besten aller.

Sie können »INCLUDE« als Tool für die Entwicklung von Führungskräften und für die Entwicklung Ihrer Organisation nutzen. Wichtige methodische Grundlagen von »INCLUDE« stammen von Silke Hermann und Niels Pfläging (Open Space Beta; Zellstrukturdesign) sowie von Daniel Mezick und seinen Mitstreiter:innen (Agile Open Space). Diese Autor:innen haben den Open Space Ansatz von Harrison Owen so in einen Organisationsentwicklungsprozess integriert, dass Open Space als selbstorganisiertes Veranstaltungsformat weiter voll zur Geltung kommt und parallel ein agiles Vorgehen zur Organisationsentwicklung ermöglicht wird.

»INCLUDE« nutzt zudem zentrale Konzepte aus der »Soziokratie«. Der Begriff »Soziokratie« setzt sich aus dem lateinischen Wort »socius« (Gefährte) und dem griechischen Wort »kratein« (regieren) zusammen. Soziokratie als Organisationsmodell ist nicht so neu, wie die meisten, die das erste Mal davon hören, denken. Das Konzept geht auf den niederländischen Unternehmer Gerard Endenburg zurück, der sich Ende der 1960er Jahre auf die Suche nach einem moderneren Organisationskonzept machte. Fündig wurde er bei dem

niederländischen Sozialreformer Kees Boeke. Endenburg verband seine Erfahrungen aus dem Bereich der Kybernetik mit den Ansätzen von Boeke und setzte sein erstes Soziokratie-Konzept in dem Elektrotechnik-Unternehmen ein, das er von seinen Eltern übernommen hatte. Die soziokratische Methode wurde weiterentwickelt und wird heute weltweit sowohl von Profit- als auch von Non-Profit-Organisationen erfolgreich eingesetzt.

Für die Entwicklung des inklusiven Leadershipansatzes bei »INCLUDE« waren die Ergebnisse des EU-Projektes »Inclusive Leadership«, das von den drei Organisationen School for Leaders Foundation, Alp und EU-Fundraising Association von 2016 bis 2018 umgesetzt wurde, grundlegend. Ausgangspunkt und Grundlage dieses Konzeptes war die These, dass alle Personen in Organisationen Führungskräfte sein können. »Inclusive Leadership« dehnt den Führungsbegriff aus und fördert bzw. fordert den Beitrag aller in einer Organisation. Damit verschwindet auch die klassische Dichotomie von Leadern und Followern. Ein Wechsel der Rollen ist möglich und sinnvoll.

Die theoretischen Grundlagen für »INCLUDE« wurden insbesondere von Heike Kraack-Tichy, Michael Kraack und Zofia Jakubczyńska entwickelt. »INCLUDE« wurde in Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen aus fünf europäischen Staaten in der Praxis getestet. Das »INCLUDE« Konzept betont besonders die notwendigen Anpassungen organisationsinterner Strukturen und Prozesse und zeigt einen schrittweisen Weg auf, wie der Wandel in einer Organisation gelingen kann und welche Werkzeuge dafür genutzt werden sollten. Vertiefende Literatur zu den hier vorgestellten Grundlagen von »INCLUDE« finden Sie in den Ressourcen.

### Warum ist »INCLUDE« als Change Management-Ansatz eine gute Wahl

Der »INCLUDE« Ansatz entwickelt die zuvor skizzierten methodischen Grundlagen weiter bzw. integriert sie unter einem größeren Dach. Zentrale Argumente, die auch die Unterschiede zu Kotter und der traditionellen Top-Down-Welt tangieren, werden im Folgenden kurz vorgestellt, damit Sie eine fundierte Entscheidung treffen können.

#### Beteiligung möglichst vieler von Beginn an

»INCLUDE« setzt auf die freiwillige Beteiligung möglichst vieler Akteure aus einer Organisation. Alle werden zu Beginn eines Change-Prozesses eingeladen aktiv mitzuwirken. Statt später im Prozess die von den Veränderungen Betroffenen überzeugen zu müssen, wird darauf gesetzt, dass alle gemeinsam in der Lage sind, herauszufinden, was getan werden sollte.

Die wesentlichen Vorteile dieser Vorgehensweise sind: Bedenken und potenzielle Widerstände werden proaktiv von Beginn an berücksichtigt. Das führt dazu, dass die Umsetzung der von möglichst vielen mitgetragenen Veränderung später reibungsloser und schneller von statten geht. Hinzu kommt, dass man durch die »Freiwilligkeit« insbesondere die kreativen Köpfe auf allen Hierarchiestufen anspricht. Das sind diejenigen Personen, auf deren Ideen, Anregungen aber auch Bedenken Sie in einem Veränderungsprozess besonders angewiesen sind.

#### Mehr Selbstorganisation, geteilte Verantwortung und schnellere Entscheidungen

Ein »INCLUDE« Veränderungsprozesses setzt darauf, die Kräfte der Selbstorganisation besser zur Geltung zu bringen. Mehr Autonomie und dezentrale Entscheidungsprozesse können u. a. dazu führen, dass Entscheidungen schneller getroffen werden.

Bei der Zuordnung der Entscheidungsbefugnisse wird darauf geachtet, dass die Wünsche Ihrer Zielgruppen bzw. Kunden möglichst im Mittelpunkt stehen. Entscheidungen sollten so weit wie möglich von denjenigen getroffen werden, die tatsächlich den Mehrwert für Zielgruppen bzw. Kunden erarbeiten. Das sind Vorteile, die Ihre Organisation agiler und schneller machen und die nicht nur im Rahmen Ihres Europäisierungsprozesses wichtig sind.

#### Weitere nötige Veränderungen identifizieren und proaktiv anstoßen

»INCLUDE« ist so angelegt, dass Sie in einem klar begrenzten Zeitrahmen wichtige Veränderungen anstoßen und implementieren. Gleichzeitig bietet der Ansatz die Option, zu einem ständigen Begleiter Ihrer organisationsinternen Entwicklung zu werden (Iteration). Indem zum Beispiel am Ende eines jeden »INCLUDE« Zyklus eine Bestandaufnahme gemacht wird und zudem festgestellt wird, welche weiteren Entwicklungen angegangen werden sollten, wird Ihre Organisation besser in die Lage versetzt, die Zukunft proaktiv mitzugestalten, statt überwiegend auf externe Ereignisse zu reagieren.

#### Fokus auf Leader

Dieser Aspekt von »INCLUDE« scheint auf den ersten Blick widersprüchlich, wird doch bei »INCLUDE« im Gegensatz zu Kotter betont, wie wichtig die Beteiligung aller von Beginn an ist. Bei »INCLUDE« verlässt man sich nicht allein auf die Führungsebene bzw. ein spezifisch zusammengestelltes Change Team. Das ist im Hinblick auf den Leaderfokus jedoch nicht der entscheidende Punkt. Bei »INCLUDE« wird der Organisationsentwicklungs-Phase bewusst eine sogenannte Leader- bzw. Führungskräftephase vorgeschaltet.

In verwandten Konzepten wie Open Space Beta wird die Überzeugungsarbeit, die geleistet werden muss, um diejenigen zu erreichen, die formal in einer Organisation berechtigt sind, einen Organisationsentwicklungs-Prozess in Gang zu setzen, weitgehend als »Black Box« behandelt. Das bedeutet, es ist überwiegend dem (Verkaufs-)Geschick externer Berater:innen überlassen, die Führungskräfte vom Nutzen der Methode zu überzeugen.

»INCLUDE« setzt an dieser Stelle auf die Selbsterkenntnis der verantwortlichen Führungskräfte, die in einem individuellen »INCLUDE« Prozess zunächst persönlich die Vorzüge des Ansatzes kennenlernen können. Das führt dazu, dass sie dieses Change-Format tatsächlich nur wählen, wenn sie durch die individuelle Anwendung davon überzeugt sind. Hinzu kommt, dass sie dann das »INCLUDE« Konzept – auch ohne umfangreiche externe Beratung – sehr viel besser organisationsintern kommunizieren und managen können.

#### Kein Konsens auf dem »kleinsten gemeinsamen Nenner« – keine »faulen« Kompromisse – keine Alibi-Beteiligung

Die von »INCLUDE« favorisierten Entscheidungsmethoden sind bisher nur in wenigen Organisationen bekannt. »INCLUDE« präferiert das »Konsent-Verfahren« und den »Konsultativen Einzelentscheid«. Beide Verfahren führen dazu, die klassischen Nachteile sowohl von demokratischen Systemen als auch von »diktatorischen« Einzelentscheidungen zu vermeiden.

Herkömmliche demokratische Entscheidungsverfahren führen häufig zu Konsensentscheidungen auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner, nicht selten nach langwierigen und von Interessen und Machtspielen geprägten Verhandlungen. Einsame Top-down-Einzelentscheidungen haben den Nachteil, dass sie oft auf der Basis von Erfahrungen bzw. Bauchgefühlen getroffen werden. Das muss nicht per se falsch sein, jedoch ist es besser, sich zusätzlich ein umfassendes Gesamtbild von einer komplexen Entscheidungsaufgabe zu verschaffen, bevor man die nächsten Schritte geht.

Wichtig ist zudem, dass »INCLUDE« in der Lage ist, Alibi-Entscheidungen zu »demaskieren«. Wenn für alle offensichtlich ist, was entschieden werden muss und wer dafür die Verantwortung trägt, dann wird das im »INCLUDE« Prozess sichtbar. Führungskräfte können »INCLUDE« nicht dazu nutzen, unliebsame Entscheidungen auf Dritte abzuwälzen.

#### Geschwindigkeit ohne Zeitdruck

Schneller Wandel kann notwendig sein und »INCLUDE« unterstützt dieses Ziel explizit. Aber Geschwindigkeit ist kein Wert an sich. Insbesondere, wenn Führungskräfte bei dem Thema Veränderungsdruck an einem Punkt angelangt sind, an dem ein weiteres Aufschieben notwendiger Aktivitäten nicht mehr möglich erscheint, ist ihr Bedarf nach schnellen und möglichst einfachen Lösungen groß. Dann wird nach der sprichwörtlichen »Cola in der Wüste« gefahndet, mit der alle Herausforderungen gelöst werden sollen.

Führungskräfte, die unter diesem Druck nach schnellen Lösungen suchen, sind anfällig für die Verheißungen externer Berater:innen, die ihnen ein Rundumsorglos-Paket versprechen, das zügig zu den gewünschten Veränderungen führt. Wenn Sie sich in einer solchen Situation befinden, sollten Sie sich eine alte japanische Weisheit ins Gedächtnis rufen: »Wenn Du es eilig hast, mache einen Umweg« oder anders formuliert »Wenn Du schnell sein möchtest, dann gehe langsam«. »INCLUDE« bietet Ihnen einen solchen Umweg, den Sie trotzdem zügig gehen können und dabei nicht auf gute schnelle Lösungen verzichten müssen, wenn diese möglich sind.

Geschwindigkeit ist aber kein Ziel an sich und kann nicht selten sogar schaden. In vielen Organisationen sind die handelnden Menschen bereits durch die Herausforderungen des Tagesgeschäfts überlastet, oftmals sogar »ausgelaugt«. Statt Zeitdruck wäre hier Behutsamkeit angebracht, um diejenigen, die man für die Veränderung braucht, für den Prozess zu gewinnen.

#### Wenn die Realität keine Rücksicht auf Ihren Veränderungsprozess nimmt

Nicht selten passiert mitten in einem wichtigen Change-Prozess folgendes: Ein unerwartetes Ereignis wirft Ihre aktuellen Planungen über den Haufen. Unzählige Change-Projekte sind beispielweise der Corona-Pandemie zum Opfer gefallen. Ein einschneidendes externes Ereignis führt dazu, dass der gesamte Fokus auf den Umgang mit den neuen Rahmenbedingungen ausgerichtet wird (siehe dazu auch das Praxisbeispiel oben).

In solchen Situationen bleiben häufig die Erfolge, die durch ein begonnenes Veränderungsprojekt erzielt wurden, auf der Strecke. Inklusive Ansätze wie »INCLUDE« sind besser in der Lage, sich an eine grundlegend veränderte Ausgangslage anzupassen bzw. darauf agil zu reagieren, ohne zu »vergessen«, was vor dem Eintritt dieser neuen Rahmenbedingungen bereits erfolgreich getestet wurde. In einem späteren Zyklus können iterative Change-Ansätze die zwischenzeitlich ggf. gestoppten Aktivitäten leichter wieder aufgreifen und auf den erzielten Zwischenergebnissen aufbauen.





## Tipps für die Anwendung im Alltag

### Change Management braucht Projektmanagement

Ihre Europäisierung ist ein komplexer und möglicherweise mehrstufiger Prozess, für den Sie gute Projektmanagementkenntnisse benötigen, um ihn erfolgreich zu gestalten. In der Regel können Sie einzelne Teilschritte Ihres Europäisierungsprozesses in aufeinander aufbauende Projekte gliedern. Das nötige Handwerkszeug finden Sie im Tool »P3.express« in diesem Kapitel.

### »Via Negativa« oder »weniger ist manchmal mehr«

Etwas wegzulassen kann im Verlauf eines Change-Prozesses sehr viel klüger sein, als etwas hinzuzufügen. Die »Kunst des Weglassens« beschreibt einen Denkansatz, der auch als »Via Negativa« bekannt ist. Verlieren Sie diese Einsicht insbesondere in Ihrem Change-Prozess nicht aus den Augen. Das Risiko ist groß, dass man zum Beispiel unnötige neue Produkte, Dienstleistungen, Strukturen oder Prozesse schafft, anstatt zuerst zu prüfen, ob das Bestehende nicht vereinfacht und / oder verbessert werden kann. Lassen Sie sich dabei u. a. von folgenden Fragen leiten:

- Welche Prozesse sind wirklich wertschöpfend und welche machen wir nur, weil wir das schon immer so gemacht haben?
- Sollten wir wirklich eine neue Regel oder Richtlinie einführen, oder wäre es nicht besser, die bestehenden Regeln oder Richtlinien klarer zu formulieren und alles, was nicht mehr passt, abzuschaffen?
- Ist unser Angebot oder Produktportfolio ggf. zu breit geworden? Sollten wir weniger Angebote, Produkte oder Dienstleistungen anbieten, um uns klarer zu positionieren und unseren Fokus darauf zu richten, wo wir für unsere Kunden oder Zielgruppen am meisten Mehrwert schaffen.
- etc.

### Chancen identifizieren und ergreifen

Veränderungserfolge leben von Chancen, die erkannt und ergriffen werden. Um Ihre Chancen in Europa systematisch zu analysieren, benötigen Sie ein strukturiertes Vorgehen. Ein konsequentes Chancen- und Risikomanagement bietet Ihnen das Tool »CASSANDRA« in diesem Kapitel.



### Sie haben die Wahl

Jetzt können Sie entscheiden. Wollen Sie eher auf den traditionellen Kotter-Weg setzen oder gehen Sie auf dem inklusiven Pfad weiter? Vom herkömmlichen Top-down-Weg bewusst abzugehen, erfordert etwas Mut. Denn Sie verlassen damit die ausgetretenen Pfade unserer von Hierarchien geprägten Gesellschaft. Top-down ist einfacher, weil wir es gewohnt sind und unser gesamtes Leben davon bestimmt wird. Familie, Schule, Ausbildung, Universität, Organisationen und Unternehmen, Verwaltungen, Parteien, Kirchen, Militär – alle diese Systeme fußen weitestgehend auf den Prinzipien von Über- und Unterordnung. Das ist auch in demokratischen Gesellschaften so, selbst wenn man hier in der Regel mehr Wahlmöglichkeiten hat und jede:r einzelne weitestgehend entscheiden kann, inwieweit das eigene Leben von Top-down geprägt sein soll.

Vor wenigen Jahrhunderten kannte man diese Freiheiten nicht. Für die Menschen des Mittelalters war es schlichtweg nicht vorstellbar, dass eine Gesellschaft ohne die (absolute) Macht eines Königs oder Kaisers funktionieren kann. Das es anders geht, das wissen wir erst seit dem 17. Jahrhundert. Und wir wissen mittlerweile auch, dass es häufig besser funktioniert, wenn die Entscheidungsgewalt dezentralisiert wird. Wenn Sie bereit sind, diese Erkenntnisse auf Ihre Organisation zu übertragen, dann können Sie sich auf den inklusiven Pfad begeben.



## Begleitung bzw. Facilitation statt Beratung

Insbesondere kleinen und mittleren Organisationen fehlen oftmals die finanziellen Ressourcen, um kostspielige externe Berater:innen im Verlauf eines Change-Prozesses zu engagieren. Das ist in der Regel auch nicht notwendig. Wenn Sie auf den »INCLUDE« Ansatz setzen, dann ist Ihre Organisation in der Lage, den Wandel überwiegend aus sich selbst heraus zu bewältigen. Trauen Sie sich einen völlig selbstgesteuerten Change-Prozess (noch) nicht zu, dann holen Sie sich eine versierter Change-Begleiter:in an Bord. Diese Facilitator:innen sollten Ihren Entwicklungsprozess jedoch nur so lange unterstützen, bis Sie auf eigenen Beinen stehen können.

## Der Faktor Zeit bei Entscheidungen

Bei partizipativen Change-Ansätzen wie »INCLUDE« werden Sie zu Beginn des Prozesses ggf. etwas mehr Zeit für Ihre Entscheidungsfindung benötigen. »INCLUDE« verlagert den notwendigen Zeitaufwand nach vorne. Organisationen, in denen direktive Entscheidungen top-down getroffen werden, sind theoretisch in der Lage, am Anfang eines Change-Prozesses schneller zu agieren. Dafür müssen sie später meist mehr Zeit aufwenden, um die Beschäftigten, die diese Entscheidungen umsetzen bzw. mit den Ergebnissen arbeiten müssen, zu überzeugen und ihre Entscheidung zu »verkaufen«. Daran, dass diese Überzeugungsarbeit nicht gelingt, sind bereits diverse klassische Change-Prozesse gescheitert.

Bitte bedenken Sie: In der Praxis wird auch in hierarchischen Organisationen meist nur dann schnell entschieden, wenn es unbedingt sein muss. Das liegt daran, dass sich die handelnden Entscheidungsträger insbesondere in top-down-geprägten Silostrukturen nicht selten gegenseitig behindern. Ein sogenanntes »Durchregieren« ist nicht nur in der Politik mehr populistisches Wunschdenken als gelebte Realität. Die meisten Organisationen setzen zwar immer noch auf klare Top-down-Entscheidungskompetenzen, aber in der täglichen Praxis dominiert auch in diesen Organisationen ein mitunter langwieriger Abgleich unterschiedlicher Interessen.

## Ressourcen

Leseempfehlungen in Deutsch:

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2014): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten; 13. aktualisierte und erweiterte Auflage; Campus Verlag.

Stoi, Roman; Dillerup, Ralf (2022): Führung des Wandels; in: Unternehmensführung. Erfolgreich durch modernes Management & Leadership; Verlag Franz Vahlen; S. 690-721.

Kotter, John P. (2011): Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern; Vahlen.

emcra - Co-shaping Europe et al. (2019): Change Management - Der Schlüssel für eine erfolgreiche digitale Transformation: <https://digital-transformation-tool.eu/training/mod/hvp/view.php?id=137>.

Hermann, Silke; Pfläging, Niels (2020): Open Space Beta. Das Handbuch für die organisatorische Transformation in nur 90 Tagen; Vahlen.

Pfläging, Niels; Hermann, Silke (2020): Zellstrukturdesign. Eine neue Sozialtechnologie, die unternehmerischer Wertschöpfung Flügel verleiht; Vahlen.

Owen, Harrison (2011): Open Space Technology. Ein Leitfaden für die Praxis; 2. aktualisierte und erweiterte Auflage; Schäffer-Poeschel.

Rüther, Christian (2018): Soziokratie, S3, Holakratie, Frederic Laloux' «Reinventing Organizations» und New Work. Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation; 2. überarbeitete und stark erweiterte Auflage; BoD.

Strauch, Barbara (2022): Soziokratie. Organisationsstrukturen zur Stärkung von Beteiligung und Mitverantwortung des Einzelnen in Unternehmen, Politik und Gesellschaft; 2. Auflage; Vahlen.

School for Leaders Foundation; Alp; EU-Fundraising Association (2018): Inclusive Leadership. Theoretischer Hintergrund: <https://inclusiveleadership.eu/de/das-handbuch-inclusive-leadership-theoretischer-hintergrund/>.

School for Leaders Foundation; Alp; EU-Fundraising Association (2018): Inclusive Leadership - Handbuch für Trainer:innen: <https://inclusiveleadership.eu/de/inclusive-leadership-handbuch-fuer-trainerinnen-und-trainer/>.

emcra - Co-shaping Europe et al. (2022): INCLUDE. Inklusive Führung im digitalen Zeitalter. Handbuch für Leader und alle, die es werden wollen; PDF-Download hier: [https://irp.cdn-website.com/7acf8288/files/uploaded/INCLUDE\\_IO3\\_Handbuch\\_DE.pdf](https://irp.cdn-website.com/7acf8288/files/uploaded/INCLUDE_IO3_Handbuch_DE.pdf).

Leseempfehlung in Englisch:

Kotter, John P. (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail; in: Harvard Business Review: <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>.

Mezick et al. (2015): The OpenSpace Agility Handbook; Version 2.2; New Technology Solutions.

emcra - Co-shaping Europe et al. (2022): INCLUDE. Inclusive Leadership in the Digital Age. Foundations for Leaders and Everyone who Wants to Become One; PDF-Download hier: [https://irp.cdn-website.com/7acf8288/files/uploaded/INCLUDE\\_IO1\\_Process%20Model\\_EN.pdf](https://irp.cdn-website.com/7acf8288/files/uploaded/INCLUDE_IO1_Process%20Model_EN.pdf).

## Hashtags

**#Change Management #Organisationsentwicklung #Management #Leadership #Hierarchie #Top-down #Kotter #Inklusive Leadership #Open Space #OpenSpace Beta #Zellstrukturdesign #Agilität #Soziokratie**





# 10 Wissensmanagement

»Wenn wir nur wüssten, was wir wissen.«

regelmäßige Erkenntnis in vielen Organisationen auf der ganzen Welt



## Im Überblick

Wissensmanagement (WM) ist der Prozess der Sammlung, Organisation, Speicherung und Nutzung von Wissen innerhalb einer Organisation. Umgesetzt wird Wissensmanagement durch verschiedene Strategien, Techniken und Tools, die das vorhandene Wissen erfassen, strukturieren und den richtigen Personen möglichst unkompliziert zur Verfügung stellen. Das Ganze zielt darauf ab, das vorhandene Wissen und die Expertise Ihres Teams effizient zu nutzen, um das Innovationspotenzial Ihrer Organisation zu steigern sowie Routineabläufe zu vereinfachen und zu beschleunigen. Dieses Tool behandelt das Thema Wissensmanagement aus drei Perspektiven:

- Aspekte des Wissensmanagements: vom Wissenserwerb bis zur Wissensverteilung – grundlegende Komponenten eines guten Wissensmanagements.
- Auf der Suche nach dem passenden WM-Werkzeugkasten: Wie Sie das richtige Tool für Ihre Organisation finden.
- Wissensmanagement im Europäisierungsprozess: Tipps und Tricks für ein erfolgreiches Wissensmanagement im Kontext Ihrer Internationalisierung.

Auch bei Ihrem Europäisierungsprozess spielt Wissensmanagement eine zentrale Rolle: Einerseits, da es sich bei der Internationalisierung um ein organisationsweites, interdisziplinäres Projekt handelt, in dem Ihr Team auf Know-How zurückgreifen muss, das in der täglichen Arbeit der jeweiligen Beteiligten bisher wahrscheinlich nur selten relevant war. Es geht also darum, ggf. fehlendes Wissen, das für Ihren Europäisierungsprozess unabdingbar ist, zu erwerben und organisationsintern zugänglich zu machen. Andererseits stellt gutes Wissensmanagement während Ihres Europäisierungsprozesses sicher, dass Sie sich nicht »verzetteln« und die Erfahrungen und Learnings, die sich in diesem Prozess ergeben nicht verloren gehen bzw. nachvollziehbar bleiben. Eine gute Dokumentation und interne Verbreitung dieses neu erlangten Wissens ist die Basis dafür, dass Ihr Europäisierungsprozess – unabhängig von den aktuell handelnden Wissensträger:innen – auch langfristig zum Erfolg wird.

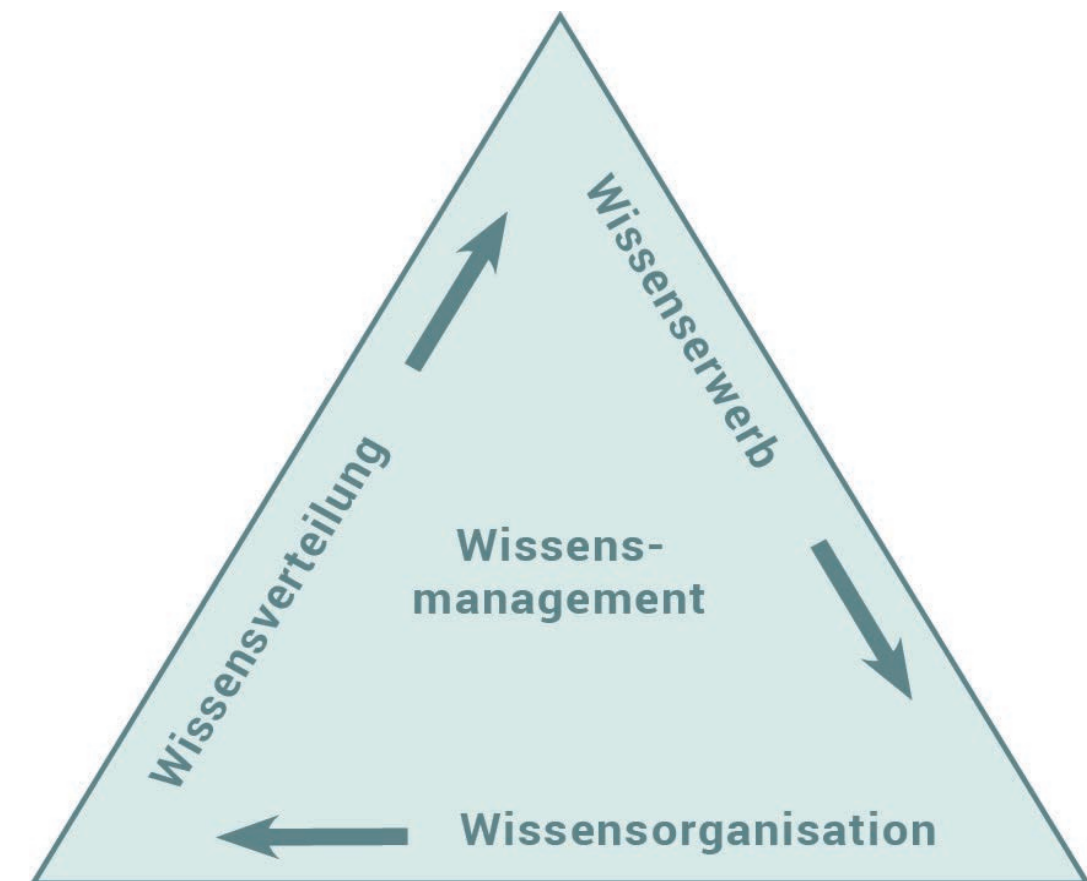
## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie können schneller und effizienter sowohl Ihre tägliche Arbeit als auch bereichsübergreifende Sonderprojekte wie die Europäisierung durchführen.
- Sie können gut informiert Entscheidungen treffen und Probleme effizienter lösen.
- Sie erleichtern die Zusammenarbeit und Kommunikation in Ihrem Team.
- Die Einarbeitung neuer Kolleg:innen ist einfacher, unkomplizierter und benötigt weniger direkte Unterstützung durch erfahrene Wissensträger:innen.
- Ergebnisse und Learnings aus vergangenen Aktivitäten sind leichter zugänglich.
- Gutes Wissensmanagement macht Ihre Organisation resilienter. Sie sind u. a. weniger abhängig von einzelnen Mitarbeiter:innen, wenn Schlüsselwissen ordentlich dokumentiert ist.
- Ihre Organisation weiß tatsächlich, was sie weiß. Alle relevanten Wissensquellen werden systematisch erkannt, nutzer:innengerecht aufbereitet und bei Bedarf verwendet.



## Wissen managen: Wissenserwerb, Wissensorganisation und Wissensverteilung



Quelle: Eigene Darstellung

### Aus der Praxis

Arne hat vor zwei Jahren sein BWL-Studium abgeschlossen und vor Kurzem seinen ersten, befristeten Job als Projektmanager bei einem kleinen Projektträger in seinem Heimatland Österreich erfolgreich beendet. Da er privat noch ungebunden ist, möchte Arne als nächsten Schritt eine Weile im europäischen Ausland arbeiten. Gesagt, getan – ein paar Bewerbungsgespräche später hält er einen Arbeitsvertrag als Projektmanager für »TreeSense«, ein kleines finnisches Unternehmen, das sich mit der Wiederaufforstung von Nutzwäldern beschäftigt, in den Händen.

Arne freut sich auf dieses neue Abenteuer im hohen Norden, er hat aber auch Respekt vor dem, was auf ihn zukommt. Im Flugzeug nach Finnland erinnert er sich an den Onboarding-Prozess bei seinem ersten Job in Österreich. Eine klare Struktur gab es nicht, niemand nahm sich wirklich Zeit für ihn. Das Unternehmen hatte zwar einen Server, auf dem tausende Dateien aus vergangenen Projekten lagerten, aber niemand konnte ihm erklären, wo genau er relevante Infos für seine Aufgaben finden konnte. Wenn das jetzt wieder so ist, und das noch in einem fremden Land und ohne umfassende Sprachkenntnisse, dann kann es heiter werden, denkt er sich.

Glücklicherweise kommt es anders. In seiner ersten Arbeitswoche bei »TreeSense« wird Arne direkt von seiner Kollegin Helmi in das auf Confluence basierte Wissensmanagementsystem des Unternehmens eingeführt. Sie zeigt ihm ein vom gesamten Team angelegtes unternehmensinternes Wiki, das alle wichtigen Informationen für Newcomer und einem Leitfaden für die ersten Wochen bei »TreeSense« sowohl in Finnisch als auch in Englisch enthält. Der Newcomer-Guide enthält nicht nur relevante Infos zum Unternehmen selbst, sondern auch inhaltliche Informationen zum Thema Wiederaufforstung, Tipps und Tricks zum Leben in Finnland, Links zu Sprachkursen und Informationen über das Team von »TreeSense«, zum Beispiel das Aufgabenprofil aller Teammitglieder.

Helmi zeigt Arne, wo er die relevanten Informationen für seine erste Woche findet, und ermutigt ihn, sich erst einmal in Ruhe umzuschauen. Falls er Fragen hat, kann er sich jederzeit bei ihr melden. Ein paar Tage später soll er sich mit der Geschäftsführung zum Mittagessen treffen und besprechen, wie die nächsten Wochen seiner Einarbeitung ablaufen und was seine ersten Aufgaben im alltäglichen Geschäftsbetrieb sein werden. Durch das Wissen, das Arne sich in seinen ersten Tagen auf Confluence aneignen konnte, ist er in der Lage, dieses Gespräch bereits auf Augenhöhe zu führen und auch schon erste inhaltliche Impulse für die Arbeit von »TreeSense« zu geben. Seine Einarbeitung durch Helmi und das bestehende Wissensmanagementsystem war ein voller Erfolg.

### Anleitung

Wissen ist heutzutage zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren für jede Organisation geworden. Darum wird Wissen häufig auch als neuer »vierter« Produktionsfaktor neben Arbeit, Boden und Kapital genannt. In unserer europäischen Wissensgesellschaft ist Wissen in vielen Organisationen mittlerweile die Ressource, die hauptsächlich für deren Wertschöpfung verantwortlich ist.

Gutes Wissensmanagement liefert also die Basis für den zukünftigen Erfolg Ihrer Organisation. Eine zentrale Herausforderung ist, dass die »Halbwertszeit« unseres Wissens immer kürzer wird. Vorhandenes Wissen in einem bestimmten Bereich oder einem Fachgebiet verliert tendenziell immer schneller an Wert. Unser Schulwissen ist



nach ca. 20 Jahren nur noch zur Hälfte relevant, berufliches Wissen und Hochschulwissen verlieren in etwas nach fünf bis zehn Jahren 50 Prozent an Gültigkeit. Im technologischen Bereich sind diese Zeiten noch kürzer, insbesondere IT-Wissen hat aktuell eine Halbwertszeit von grob zwei Jahren.

Wissensmanagement kann nur erfolgreich und nützlich sein, wenn es auf Akzeptanz in der gesamten Organisation stößt. Das ist eine Grundvoraussetzung, um Wissensmanagement in Ihrer Organisation einzuführen oder zu verbessern. Gutes Wissensmanagement setzt beim Menschen an. Es ist mehr als reine Informationsverarbeitung, bei der man sich im Wesentlichen auf die besten technischen Lösungen fokussiert. Gutes Wissensmanagement beginnt bei den Führungskräften durch eine offene und transparente Umgangsweise mit dem Team. Wenn mit gutem Vorbild vorangegangen und auch von »oben« Wissen und Erfahrungen offen geteilt werden, wird für alle Beteiligten erfahrbar, dass Wissen in Ihrer Organisation nicht als Herrschaftswissen bzw. zur Sicherung der eigenen Position in der Hierarchie »missbraucht« wird. Es lohnt sich zudem, alle Mitarbeitenden frühzeitig in den Aufbau Ihres Wissensmanagementsystems einzubeziehen. So wird für alle sichtbar, welche wichtigen Wissensbestandteile jede:r einzelne beisteuern kann. Und alle Teammitglieder werden gemeinsam für den Wert eines organisationsübergreifenden Wissensmanagementsystems sensibilisiert. Wenn Sie im Zuge der Einführung oder Verbesserung eines Wissensmanagementsystems parallel auf mehr Eigenverantwortung, Autonomie und Selbstorganisation setzen möchten, dann empfehlen wir Ihnen, sich parallel mit dem »INCLUDE« Ansatz in diesem Kapitel zu beschäftigen.

## Was ist eigentlich Wissen?

Um zu verstehen, worauf Sie bei Ihrem Wissensmanagement achten sollten und welche Vorteile und Herausforderungen der Prozess mit sich bringt, müssen wir zunächst klären, welche Arten von Wissen es gibt. Grundsätzlich lassen sich zwei Arten von Wissen unterscheiden: explizites und implizites Wissen.

Versuchen Sie einmal, jemandem zu erklären, was Sie tun, wenn Sie rückwärts einparken oder beim Tennis einen Aufschlag machen. Sie werden feststellen, dass Sie selbst zwar einparken oder aufschlagen können, es Ihnen aber sehr viel schwerer fällt, das Einparken oder den Aufschlag einem Dritten in verständlichen Worten zu vermitteln. Einer der »Gründerväter« des modernen Wissensmanagements, der Schwede Karl Erik Sveiby, fasst diesen Sachverhalt wie folgt zusammen: »Wir wissen stets mehr, als wir sagen können.«

Damit sind wir bei einer der größten Herausforderungen des Wissensmanagements. Menschliches Wissen besteht zu einem großen Teil aus »verborgenem« (implizitem) Wissen, das uns häufig nicht einmal selbst richtig bewusst ist. Im Gegensatz zu explizitem Wissen ist dieses Wissen schwer ausbuchstabierbares, praktisches Wissen, das nur mit Mühe in Worte zu fassen ist. Es basiert auf Erfahrungen und persönlichem, intuitivem Verständnis. Für implizites Wissen existieren zahlreiche Kategorien, zum Beispiel taktisches bzw. kontextuelles Wissen (das Wissen darüber, wie Sie gewisse Aufgaben oder Aktivitäten in einer bestimmten Umgebung oder Situation ausführen) und soziales Wissen (das Wissen über soziale Normen, Beziehungen und Interaktionen).

Explizites Wissen ist dagegen formal dokumentiertes Wissen, das sich leicht in Wörtern, Diagrammen, Handbüchern oder Datenbanken ausdrücken und aufbereiten lässt. Es ist problemlos übertragbar und kann entsprechend effizient kommuniziert und erlernt werden. Es handelt sich hier zum Beispiel um konkrete Fakten, Theorien, Gesetze und Richtlinien – also Sachverhalte wie rechtliche Rahmenbedingungen oder Kennzahlen. Dem expliziten Wissen untergeordnet sind die Bereiche Faktenwissen, prozedurales Wissen und Domänenwissen. Bei Faktenwissen handelt es sich um Fakten, Daten und Informationen zu spezifischen Themen oder Ereignissen. Prozedurales Wissen bezieht sich auf das Verständnis von festen Abläufen, Verfahren und operativen Prozessen. Domänenwissen ist explizites Wissen, das für einen bestimmten Bereich relevant ist. In Ihrem Europäisierungsprozess wären das zum Beispiel die Förderrichtlinien der EU.

Bitte beachten Sie: Wie bei einem Eisberg, bei dem nur ca. 10 Prozent der Eismassen über der Wasseroberfläche sichtbar sind, macht auch das explizite Wissen nur einen Bruchteil Ihres Organisationswissens aus. Der implizite Wissensanteil ist deutlich größer und zumeist relevanter. Dieser liegt aber wie beim Eisberg »unsichtbar« unterhalb der Wasseroberfläche. Ziel ist es, diesen Wissensanteil mit Hilfe Ihres Wissensmanagements »sichtbar« zu machen, denn hier sind die Kernkompetenzen Ihrer Organisation zu finden.

Egal, ob es sich um implizites oder explizites Wissen handelt, es gilt: Wenn das Wissen für Ihre Organisation relevant ist, dann sollten Sie es dokumentieren. Ein Grundverständnis über die verschiedenen Arten von Wissen hilft Ihnen dabei zu verstehen, wie wichtig Wissensmanagement für Ihre Organisation ist und wie Sie es gestalten sollten. Es gibt keine für jede Organisation gültige Wissensmanagement-Blaupause. Sie sollten gemeinsam im Team mit möglichst vielen Beteiligten aus verschiedenen Organisationsbereichen eine Lösung entwickeln, die für alle funktioniert und eine effiziente Zusammenarbeit an Ihrem gemeinsamen Wissensspeicher ermöglicht – und genau dabei wollen wir Sie mit diesem Tool unterstützen.

Ganz egal, wie Sie Ihr Wissensmanagement gestalten: Der Grundgedanke ist, dass das Wissen jedes Teammitglieds einen wichtigen Beitrag zu Ihrer Organisation leistet und deshalb auch für zukünftige Kolleg:innen verfügbar sein sollte. Die zentrale Herausforderung beim Wissensmanagement ist, das relevante Wissen aus den Köpfen herauszufiltern und einen Weg zu finden, es zu speichern und zur Verfügung zu stellen, damit es bei Bedarf genutzt werden kann. Entsprechend besteht der Wissensmanagementprozess aus drei Bereichen: Wissenserwerb, Wissensorganisation und Wissensverteilung.

### Wissenserwerb

In dieser ersten Phase identifizieren Sie, welches Wissen in Ihrer Organisation vorhanden ist und welches noch erworben werden sollte. Dies kann durch verschiedene Methoden geschehen: Schulungen, Forschung, Erfahrungsaustausch, Einzelinterviews, Benchmarking, Fehleranalyse etc. Wissenserwerb bedeutet, dass Sie zunächst aus den verschiedenen existierenden Quellen, also Ihrem Team, Dokumenten, Datenbanken und externen Ressourcen, Informationen sammeln und zusammenstellen. Während des Wissenserwerbs werden Informationen und Erkenntnisse in der Organisation sichtbar gemacht und in Wissen umgewandelt, das für zukünftige Aktivitäten und Entscheidungen genutzt werden kann.

## Wissensorganisation

Die zweite Phase des Wissensmanagementprozesses bezieht sich auf den Prozess der Strukturierung, Kategorisierung und Aufbereitung von erworbenem Wissen. Ihr Ziel sollte sein, dass dieses Wissen leicht zugänglich und nützlich ist. Das bedeutet konkret, dass Sie Datenbanken, Wissensmanagementsysteme und andere Mittel einsetzen, die es Ihnen erlauben, Ihr Wissen effektiv zu organisieren. Gut eingeordnetes Wissen ermöglicht es, relevante Informationen schnell zu finden, die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Wissensbereichen zu erkennen und den Wissensaustausch zu erleichtern. Behalten Sie in diesem Kontext im Hinterkopf, dass nicht alles Wissen für Ihr gesamtes Team relevant oder uneingeschränkt zugänglich sein muss bzw. darf. Beachten Sie die bestehenden Datenschutzrichtlinien in Ihrem Land, vor allem bei der Verwaltung von Personendaten.

## Wissensverteilung

Nachdem das Wissen erworben, identifiziert und organisiert ist, fehlt nur noch, das Wissen zu den Personen zu bringen, die es benötigen, um ihre Aufgaben zu erfüllen und ihre Ziele zu erreichen. Dies kann zum Beispiel durch Schulungen, Dokumentation, Kommunikationstools, Mentoring oder den persönlichen Austausch erfolgen. Eine erfolgreiche Wissensverteilung gewährleistet, dass relevantes Wissen den richtigen Personen zur richtigen Zeit zur Verfügung steht, um bessere Entscheidungen zu treffen oder leichter Probleme zu lösen. Ziel der Wissensverteilung ist es, in Ihrer Organisation eine offene Kultur des gemeinsamen Lernens und Beitragens zu Ihrem Wissensspeicher zu begünstigen.

Gemeinsam bilden diese drei Prozesse – Wissenserwerb, Wissensorganisation und Wissensverteilung – Ihr Wissensmanagement. Die drei Konzepte sind eng miteinander verbunden: Wissenserwerb liefert neues Wissen, das dann organisiert wird, um effizient genutzt zu werden. Die Wissensverteilung stellt sicher, dass dieses Wissen effektiv geteilt und angewendet wird, um die Leistung Ihrer Organisation zu steigern. Wirklich abgeschlossen wird der Gesamtprozess niemals sein. Sie sollten Ihr Wissensmanagement in regelmäßigen Abständen überprüfen, hinterfragen und aktualisieren – denn wirklich »ausgelernt« haben wir bekanntlich nie.

Scheuen Sie nicht vor technischen Neuerungen zurück. Wenn Sie die Menschen, die bei ihrer Arbeit von Ihrem Wissensmanagementsystem profitieren sollen, als wichtigste Zielgruppe fest im Blick behalten, können moderne digitale Lösungen sehr sinnvolle Wissensmanagement-Tools sein. Diese digitalen Lösungen können Ihr Wissensmanagement deutlich effizienter gestalten. Sie reduzieren den Arbeitsaufwand und erleichtern es Ihrem Team signifikant, das richtige Wissen für die passende Situation zu finden. Wenn Sie bisher in Ihrer Organisation kein systematisches Wissensmanagement betrieben haben, dann können Sie Ihren Europäisierungsprozess gut für den Start Ihres Wissensmanagements nutzen. In Verlauf Ihrer Europäisierung werden alle Beteiligten mit Sicherheit sehr viel neues Wissen erwerben – sowohl implizit als auch explizit.



## Das richtige Wissensmanagement-Tool für Ihre Organisation finden

Es ist nicht ganz einfach, die Wissensmanagement-Tools zu finden, die zu Ihrer Organisation passen. Ihre Lösung sollte zur Organisationskultur passen und mehrheitlich von allen Nutzer:innen getragen werden. Um dies sicherzustellen, bietet es sich an, Ihr Team von Anfang an in die Entwicklung, Weiterentwicklung oder den Relaunch Ihres Wissensmanagementsystems einzubeziehen. Ein von »oben« entwickeltes Wissensmanagementsystem, an dem sich nur wenige Personen in Ihrer Organisation kontinuierlich beteiligen, ist in der Regel zum Scheitern verurteilt. Allerdings gilt auch, dass es eine zentral verantwortliche Person bzw. eine Gruppe geben sollte, die Ihre Wissensmanagementprozesse und -plattform(en) verwaltet und – analog zu den oben vorgestellten drei Bereichen des Wissensmanagements – das Wissen über den gesamten Wissensmanagementprozess an sich und alle dafür eingesetzten Tools entsprechend dokumentiert, organisiert und zugänglich macht. Denn auch das Wissen über Ihr Wissensmanagementsystem verdient es, gut dokumentiert und leicht nachvollziehbar zu sein.

Im Folgenden möchten wir Ihnen die gängigsten modernen Wissensmanagement-Tools sowie deren Vor- und Nachteile näherbringen. Mit diesem »Wissensmanagement-Werkzeugkasten« in der Hand können Sie gemeinsam mit Ihrem Team entscheiden, welches System am besten zu Ihnen und Ihrer Organisation passt. Bedenken Sie, dass alle hier behandelten Tools digitaler Natur sind. Mit Papierordnern lässt sich kein modernes Wissensmanagement betreiben. Solche »hard copies« Ihrer Dokumente können zwar für den unwahrscheinlichen Fall, dass Ihr gesamtes digitales Ökosystem und alle implementierten Sicherungssysteme ausfallen, nützlich sein, sollten aber nicht der zentrale Anlaufpunkt für Wissen und Informationen in Ihrer Organisation sein.





### Wissensdatenbanken und Wikis

Diese Tools ermöglichen die Speicherung von Informationen, Dokumenten, Handbüchern, FAQs, bewährten Methoden etc. Es handelt sich hier um kollaborative Plattformen, in denen Nutzer:innen eigenständig Informationen eintragen und Dokumente hochladen können. Populäre Beispiele hierfür sind Confluence, Microsoft SharePoint, Notion und MediaWiki. Die Vorteile von Wissensdatenbanken und Wikis sind, dass sie eine strukturierte Speicherung von Informationen und einen leichten Zugriff auf das dokumentierte Wissen ermöglichen. Wenn jedoch zu viele Personen unkoordiniert mitmischen, kann es schnell unübersichtlich werden. Eine regelmäßige redaktionelle Betreuung der Inhalte und die Einhaltung von im Vorfeld vereinbarten Regeln für die Einspeisung von neuem Wissen sind wichtig, um eine hohe Qualität Ihres Wissensinventars zu gewährleisten und die gewünschte Wirkung zu erzielen.

### Intranet-Portale

Intranet-Plattformen bieten eine zentrale Anlaufstelle, um auf interne Ressourcen, Dokumente, Nachrichten und Kommunikationen zuzugreifen. Im Prinzip sind diese wie eine herkömmliche Internetseite aufgebaut. Sie bieten denselben Umfang an Anpassungs- und Gestaltungsmöglichkeiten wie herkömmliche Webseiten, existieren aber »offline« auf dem Server Ihrer Organisation. Beispiele hierfür sind erneut Microsoft SharePoint sowie Juve und Drupal. Es werden per Web-Development auch häufig individuelle Systeme entwickelt. Das bedeutet, dass Sie eine Intranet-Seite für Ihre Organisation neu programmieren (lassen), die genau Ihren Vorstellungen entspricht. Dafür werden, wie für eine herkömmliche Internetseite, entsprechende Backend- und Frontendlösungen benötigt. Vorteile der Intranet-Plattformen sind, dass sie einen zentralen Ort sowohl für Informationen als auch für Kommunikation bieten, frei personalisierbar und mit anderen Organisationsanwendun-

gen kombinierbar sind. Auf Probleme könnten Sie bei Design und Wartung stoßen. Diese können komplex sein und setzen entsprechende Fachkenntnisse voraus. Auch Anpassungen sind mitunter zeitaufwändig und verlangen technisches Know-How.

### Dokumentenmanagement-Systeme (DMS)

Dokumentenmanagement-Systeme ermöglichen das sichere Speichern, Verwalten und Freigeben von Dokumenten und Dateien. Beispiele sind Microsoft OneDrive, Google Drive und Dropbox. Im Prinzip funktionieren DMS nach derselben Logik wie Ordner auf Ihrem persönlichen Computer – nur in der Cloud. Das ermöglicht ein effizientes Dokumentenmanagement, eine kontrollierte Freigabe von Dateien, teils automatisierte Versionierung und unkomplizierte Dateisynchronisierung über mehrere Geräte hinweg. Da es sich im Prinzip um ein herkömmliches Dateispeicherungssystem handelt, besteht die Möglichkeit, dass das System schnell unübersichtlich wird. Ohne eine gute Versionierung der gespeicherten Dateien, einem leicht nachvollziehbaren Ordnersystem und einer Person oder Gruppe, die die Einhaltung von Regeln zum Speichern der Dokumente überwacht, können DMS schnell zu Wissensfriedhöfen mutieren.

### Wissensmanagement-Software

Mittlerweile gibt es eine Vielzahl an spezialisierten Softwarelösungen für das Wissensmanagement. Diese kombinieren die Funktionen von Wissenserwerb, -organisation und -verteilung. Beispiele sind Bloomfire, Guru und ProProfs Knowledge Base. Die spezifischen Funktionalitäten sind hier sowohl der größte Vor- als auch Nachteil. Es kann durchaus eine Software geben, die – mit wenigen Abstrichen – genau für Ihre Organisation geeignet ist, allerdings werden Sie in der Regel die begrenzte Flexibilität dieser Tools akzeptieren müssen. Dies gilt insbesondere, wenn es um sehr spezifische Wissensmanagement-Anforderungen in Ihrer Organisation geht. Wenn Sie auf bestimmte Features nicht verzichten möchten, dann sind die anderen hier vorgestellten Wissensmanagementlösungen sehr wahrscheinlich besser für Sie geeignet.

### Die richtigen Wissensmanagement-Werkzeuge auswählen

Bei der Auswahl eines passenden Wissensmanagementsystems spielen zahlreiche Faktoren eine Rolle. Sie sollten gemeinsam mit Ihrem Team überlegen, was Ihre Wissensmanagementlösung können sollte. Eine gute Möglichkeit, das herauszufinden und die spezifischen Anforderungen zu sammeln, die Ihr Wissensmanagementsystem erfüllen muss bzw. sollte, bietet die sogenannte MoSCoW-Methode. MoSCoW ist eine Priorisierungstechnik, die insbesondere im Projektmanagement angewendet wird. Da die Entwicklung Ihres Wissensmanagementsystems und die Auswahl der richtigen Werkzeuge im Kern auch ein Projekt sind, empfehlen wir, parallel das Tool »P3.express« in diesem Kapitel zu nutzen. Das Akronym »MoSCoW« steht für:

- M = »**M**ust have« (unbedingt erforderlich);
- S = »**S**hould have« (sollte umgesetzt werden, wenn alle Must-Anforderungen trotzdem erfüllt werden können);
- C = »**C**ould have« (kann umgesetzt werden, wenn die Erfüllung von höherwertigen Anforderungen nicht beeinträchtigt wird);
- W = »**W**on't have« (wird diesmal nicht umgesetzt, ist aber für die zukünftige Implementierung vorgemerkt).

Wenn Sie die zur Auswahl stehenden Wissensmanagement-Tools anhand eines MoSCoW-Kriterienkatalogs bewerten, dann lässt sich recht gut die Spreu vom Weizen trennen. Behalten Sie dabei immer im Hinterkopf, dass nirgendwo geschrieben steht, dass Sie nur ein Wissensmanagement-Tool einsetzen sollten. Nicht selten lohnt sich eine Kombination von verschiedenen Tools: Beispielsweise lässt sich ein DMS wie Google Drive gut mit einem Wiki wie Confluence verbinden, da Sie in einem Wiki die relevanten Links zu Ordnern und Dateien gut dokumentieren können.

Die Auswahlkriterien für Ihr Wissensmanagementsystem sollten ebenfalls systematisch und bedacht festgelegt werden. Im Anschluss haben wir für Sie zur Orientierung einige wichtige Auswahlkriterien zusammengestellt.

#### Geschäftsziele und Skalierbarkeit

Ihr Wissensmanagementsystem sollte mit den langfristigen Zielen und Strategien Ihrer Organisation im Einklang stehen. Wenn die Europäisierung in Ihr Zielsystem aufgenommen wird, dann sollte Ihr Wissensmanagementsystem selbstverständlich auch diesen Prozess unterstützen. Dafür muss es skalierbar sein. Die Frage lautet also: Kann unser System bei einem geplanten Wachstum oder einer Erweiterung der Geschäftsbereiche mithalten? Ihr Tool sollte in der Lage sein, mit steigendem Wissensbedarf sowie einer wachsenden und wechselnden Nutzer:innenbasis mitzuwachsen.

#### Anpassbarkeit und Benutzer:innenanforderungen

Identifizieren Sie die Anforderungen aller potenziellen Nutzer:innen hinsichtlich Wissenszugriff, -austausch und -kollaboration. Das System sollte nutzer:innenfreundlich sein und die Bedürfnisse verschiedener Gruppen von Nutzer:innen erfüllen. Sollte dies nicht gegeben sein, überprüfen Sie, ob Ihr Wunschsystem sich an die spezifischen Anforderungen Ihrer Organisation anpassen lässt.

#### Integration in vorhandene IT-Systeme und Sicherheit

Prüfen Sie, wie gut sich Ihr geplantes Wissensmanagementsystem in bereits vorhandene IT-Systeme und Anwendungen integrieren lässt. Häufig existieren dafür digitale Schnittstellen. Vernachlässigen Sie zudem nicht den Faktor Sicherheit, insbesondere wenn vertrauliche Informationen gespeichert werden. Koordinieren Sie sich hier mit der Person oder Gruppe, die bei Ihnen für den Datenschutz zuständig sind. Weitere wichtige Informationen zum Thema IT-Sicherheit sowie Risikomanagement finden Sie im Tool »CASSANDRA« in diesem Kapitel.

#### Referenzen, Budget und Zukunftsfähigkeit

Egal für welches System Sie sich entscheiden, ganz ohne Kosten werden Sie Ihr neues Wissensmanagement nicht einführen können. Vergleichen Sie die Preise der anvisierten Tools und den Arbeitsaufwand bei deren Implementierung. Bei beidem können Sie sich daran orientieren, wie erfolgreich die von Ihnen gewählten Tools in anderen Organisationen bereits eingesetzt werden. Schauen Sie sich entsprechende Erfahrungsberichte und Referenzen an. Ein zentraler Faktor bei der Auswahl Ihres Wissensmanagement-Werkzeugkastens ist die Zukunftsfähigkeit. Stellen Sie sicher, dass die ausgewählten Tools mittel- bis langfristig relevant bleiben und mit sich ändernden Anforderungen Schritt halten können. Wir empfehlen Ihnen die Nutzung des »Digital Transformation Tools« in diesem Kapitel, insbesondere die im Tool enthaltenen Leitfäden zu den technologischen »Driving Forces«, die unsere Welt verändern.

## Wissensmanagement im Europäisierungsprozess

Die Europäisierung ist ein interdisziplinäres, komplexes Projekt, das in der Regel in alle Bereiche einer Organisation ausstrahlt. Wissensmanagement spielt eine wichtige Rolle im Europäisierungsprozess, da es dazu beiträgt, die Herausforderungen zu bewältigen und die Chancen zu ergreifen, die mit der Ausweitung einer Organisation auf internationale Märkte einhergehen. Jeder Veränderungsprozess ist auch ein Lernprozess. Das richtige Wissensmanagement unterstützt diesen Prozess durch die effizientere Verwendung und Verteilung von Wissens- und Lernressourcen und stellt sicher, dass in Ihrer Organisation keine wertvollen Learnings verloren gehen oder Ressourcen ungenutzt auf der Strecke bleiben.

### **Explizites und implizites Wissen für Europa**

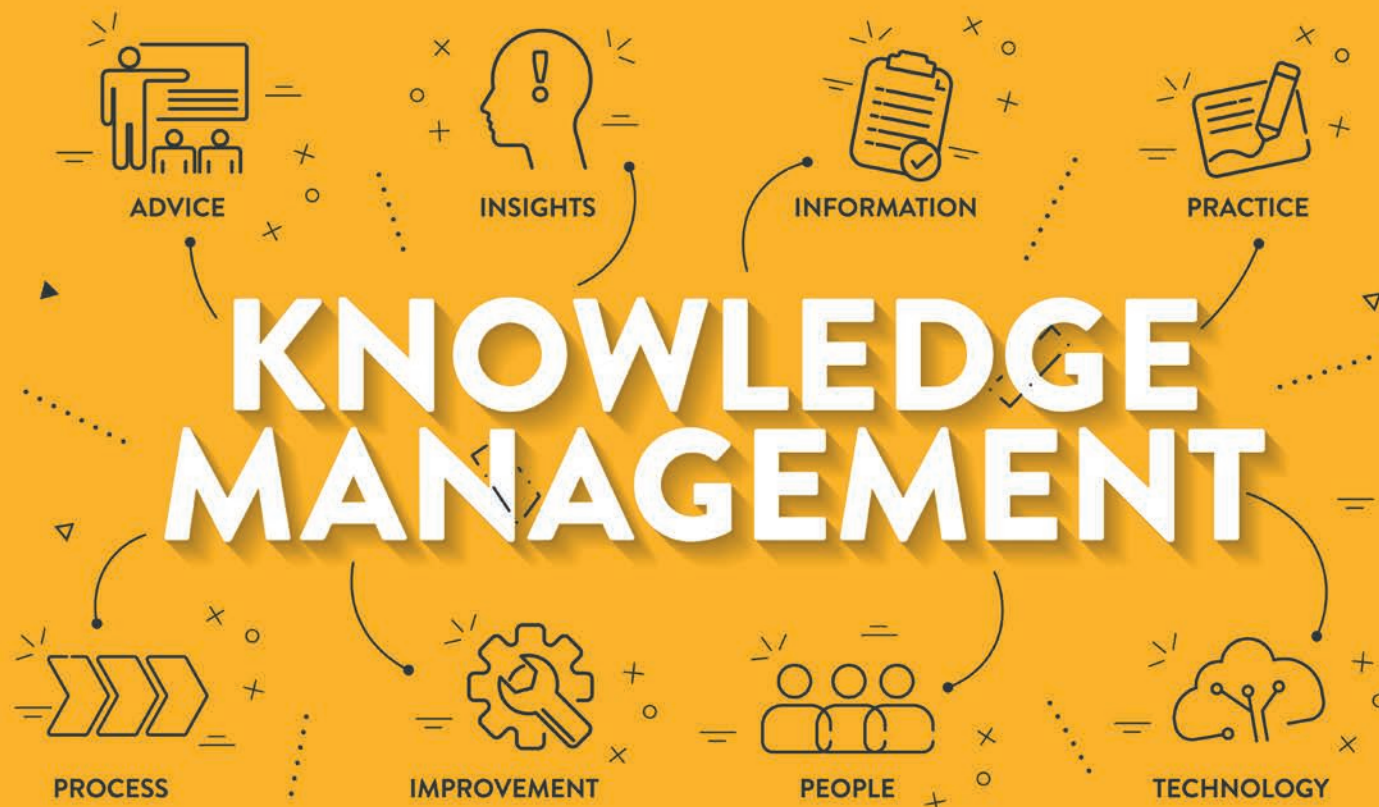
Wie auch im alltäglichen Geschäftsbetrieb unterteilt sich das Wissen, das für eine erfolgreiche Europäisierung benötigt und während des Prozesses gesammelt wird, grundsätzlich in zwei Gruppen: explizites Wissen und implizites Wissen. Wichtiges explizites Wissen in diesem Kontext finden Sie in den Richtlinien, Vorschriften und Statistiken der internationalen Märkte, in die Sie eintreten möchten. Wissen über rechtliche Rahmenbedingungen und Handelsregeln kann sicherstellen, dass Ihre Organisation in Übereinstimmung mit den Gesetzen des jeweiligen Landes agiert. Marktforschungsdaten, Statistiken und Informationen über Wettbewerber helfen dabei, internationale Märkte für Ihre Dienstleistungen oder Produkte besser zu verstehen.

Auch implizites Wissen spielt eine wichtige Rolle in Ihrem Europäisierungsprozess: Kulturelles Verständnis, Netzwerke und persönliche Beziehungen sowie Ihre Erfahrungen aus dem Heimatmarkt sind essenziell, um international erfolgreich zu sein. Besonders ein bestehendes Netzwerk im Ausland kann Ihnen einen signifikanten Vorsprung verschaffen, da Sie auf das bereits bestehende Wissen Ihrer Partner und Kolleg:innen zurückgreifen können.

### **Wissensmanagement mit upgrade2europe Tools**

Beim Wissensmanagement im Kontext Ihrer Europäisierung verfahren Sie wie oben beschrieben: Sie beginnen mit der Wissenssammlung, organisieren diese gemäß Ihrer Wissensmanagement-Richtlinien und verteilen das Wissen entsprechend an die Personen, die es benötigen. Bitte beachten Sie: Die intensive Arbeit mit den weiteren 14 Tools aus diesem Kapitel verschafft Ihnen eine sehr gute Grundlage für das Befüllen Ihres Organisations-Wissensspeichers. In allen Tools wird relevantes Wissen für Ihren Europäisierungsprozess und darüber hinaus für Ihre gesamte Organisation identifiziert und dokumentiert. Sie können Ihr spezifisches Wissensmanagementprojekt im Rahmen des Europäisierungsprozesses daher gut mit den 14 weiteren upgrade2europe Tools in diesem Kapitel starten.





An dieser Stelle folgt jeweils ein Beispiel für die Bedeutung der einzelnen upgrade2europe Tools im Rahmen Ihres Wissensmanagements bzw. für Ihre Europäisierung:

- »INCLUDE« bietet den Zugang zu einer Vielzahl von in der Praxis erfolgreich angewendeten Methoden aus den Bereichen Leadership, Teamentwicklung, Organisationsstrukturen und -prozesse. Diese Methoden gestalten die Zusammenarbeit in Ihrer Organisation und auch Ihren Europäisierungsprozess effizienter und effektiver.
- Das »Digital Transformation Tool« zeigt Ihnen Schritt für Schritt, wie Sie die digitale Transformation Ihrer Organisation – wenn gewünscht parallel zu Ihrem Europäisierungsprozess – vorantreiben können.
- Mit dem »Golden Circle« identifizieren Sie die zentralen Argumente, warum es Ihre Organisation gibt und warum sie sich jenseits der nationalen Grenzen engagieren sollte.
- Mit dem »PESTE«-Tool können Sie systematisch alle relevanten Umweltfaktoren für Ihr Europäisierungsprojekt erfassen. Das ist explizites Wissen par excellence.
- Die »GAP-Analyse« unterstützt Sie u. a. dabei, bestehende Wissenslücken zu identifizieren. Sie können damit zudem feststellen, was in einem bereits existierenden Wissensmanagementsystem gut funktioniert, und was verbessert werden sollte.
- Bei der »SWOT«-Analyse identifizieren Sie die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken für Ihre gesamte Organisation bzw. spezifisch in Ihrem Europäisierungsprozess. Sie können mit »SWOT« auch feststellen, welche Priorität eine Verbesserung Ihres Wissensmanagements im Vergleich zu anderen wichtigen Initiativen in Ihrer Organisation hat.
- Mit »Business Model Canvas« können Sie das Geschäftsmodell Ihrer Organisation übersichtlich in einem Schaubild darstellen. Sie identifizieren u. a. Ihre relevanten Zielgruppen, Ihre Schlüsselkompetenzen und Ihre wichtigsten Kooperationspartner und Zulieferer. Das sind auch für Ihr Wissensmanagementsystem sehr relevante Informationen.
- Beim »Deming Cycle« geht es um die ständige Verbesserung in Ihrer Organisation. Mit Hilfe von Testprojekten ermöglicht der »Deming Cycle« wichtige Learnings bei vergleichsweise überschaubaren Investitionen. Zudem legt der »Deming Cycle« viel

Wert auf eine nachhaltige Dokumentation der jeweiligen Ergebnisse.

- »Change Management« ist eine Schlüsselkompetenz, wenn Sie sich auf den Weg nach Europa machen. Mit jedem Change-Prozess geht ein paralleler Lernprozess einher, der für die Zukunft gut dokumentiert werden sollte.
- »CASSANDRA« ist das Tool für Ihr Risiko- und Chancenmanagement. Die schrittweise Vorgehensweise und die praktischen Tipps und Checklisten von »CASSANDRA« unterstützen Sie, Ihre gesamte Organisation systematisch resilienter aufzustellen. Insbesondere im Bereich IT-Sicherheit und Datenschutz gibt es Schnittmengen mit dem Thema Wissensmanagement.
- »P3.express« als einfach verständliche und leicht erlernbare Projektmanagementmethode zeigt Ihnen, wie Sie die wichtigsten Projektinformationen sinnvoll dokumentieren können. Darüber hinaus identifizieren Sie in der Phase der »Projektnachbereitung« wichtige Lehren, die Sie bei zukünftigen Projekten beachten sollten.
- Der »Logical Framework Approach« ist ein Projektentwicklungstool, das es Ihnen erlaubt, die wesentlichen Aspekte eines geplanten Projektes systematisch miteinander in Verbindung zu bringen. Da EU-Förderanträge in der Regel nach der der Logik des »Logical Framework Approach« konzipiert sind, finden Sie hier auch das Basiswissen für die Entwicklung eines erfolgversprechenden EU-Förderprojektes.
- Bei der »Personalentwicklung« im Rahmen Ihres Europäisierungsprozesses geht es darum, noch fehlendes Know-how entweder zu erwerben oder neue Teammitglieder mit diesem Know-how einzustellen. Vorab sollte eine Bestandsaufnahme des existierenden expliziten und impliziten Wissens zum Thema Europäisierung in Ihrer Organisation stattfinden. Von der Bestandsaufnahme zur sinnvollen Dokumentation und Verbreitung dieses bereits bestehenden Wissens ist der Weg nicht mehr weit.
- Im Tool »Öffentlichkeitsarbeit« erfahren Sie u. a., warum internationale Netzwerkkontakte positive Auswirkungen auf Ihren Europäisierungsprozess haben können. Das Insiderwissen, zu dem Sie ggf. durch Ihre Netzwerkkontakte Zugang haben, kann im Rahmen Ihres Wissensmanagements für weitere potenzielle Nutzer:innen zugänglich gemacht werden.



## Tipps für die Anwendung im Alltag

### Weniger ist (manchmal) mehr

Es ist zwar gut, wenn in Ihrem Wissensmanagementsystem möglichst viele Informationen vorhanden sind. Allerdings bedeutet das nicht, dass jede zehn Jahre alte Notiz in einem eigenen Unterordner abgelegt werden sollte. Um mit Ihrem Wissensmanagementsystem Zeit zu sparen und die Effizienz Ihrer Organisation zu steigern, sollte alles so unkompliziert und intuitiv wie möglich auffindbar sein.

### Scheuklappen vermeiden

Vor allem Personen, die schon länger in einer Organisation arbeiten, können mit der Zeit »fachblind« werden und einige Abläufe und Strukturen als so intuitiv ansehen, dass es keiner Anpassung bedarf. Bleiben Sie flexibel und schauen Sie regelmäßig aus der Perspektive eines neuen Teammitglieds auf Ihr Wissensmanagementsystem. Prüfen Sie, ob die vorhandenen Informationen, Strukturen und Prozesse noch Sinn ergeben.

## Stolpersteine auf dem Weg zum effektiven Wissensmanagement beachten

Es gilt, drei wesentliche Stolpersteine auf dem Weg zu einem funktionierenden Wissensmanagementsystem im Blick zu behalten. Für den Umgang mit den drei Herausforderungen empfehlen wir das »INCLUDE« Tool in diesem Kapitel.

Erstens kann es zu möglichen Blockaden durch Teammitglieder kommen, weil diese sich eher als Einzelkämpfer:innen sehen oder ihr persönliches Wissen als Machtbasis für ihre Stellung in der Organisation betrachten. Typisch für diese Personen ist die folgende Aussage zum Thema Wissensmanagement: »Das kostet doch nur Zeit und hat keinen erkennbaren Nutzen für meine Arbeit«.

Eine insgesamt hemmende Organisationskultur ist ein weiterer relevanter Stolperstein. Hierarchische Strukturen behindern beispielsweise einen offenen und horizontalen Kommunikationsaustausch. Silostrukturen, in denen Wissen gehortet statt geteilt wird, findet man recht häufig in diesen Organisationen. Ein Indiz dafür, dass der Kern eines guten Wissensmanagements nicht umgesetzt wird, ist ein »zu großes Vertrauen« in die bestehende bzw. neu beschaffbare Informations- und Kommunikationstechnologie. In diesen Organisationen steht der Mensch nicht im Mittelpunkt des Wissensmanagements.

Schließlich hängt gutes Wissensmanagement auch von den Führungskräften ab. Teilweise beobachtet man eine nicht ausreichende Unterstützung von Seiten der Organisationsleitung für ein professionelles Wissensmanagement. Häufig lässt sich auch beobachten, dass Führungskräfte zu wenig Vertrauen in die Kompetenzen ihrer Teammitglieder haben. Immer dort, wo die Lernfähigkeit und Innovationsbereitschaft der Führungsriege nicht stark ausgeprägt ist, hat es Wissensmanagement schwer.

### Aufräumen bringt Freude – systematische Müllabfuhr

Egal, welches Wissensmanagementsystem Sie nutzen: Über die Zeit hinweg sammeln sich Dateien an, die nicht mehr relevant sind. Räumen Sie deshalb regelmäßig in Ihrem Wissensmanagement-Tool auf und verfrachten veraltete Dateien in ein Archiv. Eine »systematische Müllabfuhr« vereinfacht das Auffinden von aktuellem und relevantem Wissen und verhindert, dass Ihr Team versehentlich mit verjährten Methoden oder auf der Basis von überholtem Wissen arbeitet.

### Nutzen Sie Ihre Schwarmintelligenz

Viele Köche verderben den Wissensbrei nur, wenn sie nicht richtig angeleitet und organisiert werden. Wenn Sie von Anfang an Ihr gesamtes Team in den Wissensmanagementprozess einbeziehen, erhalten Sie am Ende ein Tool, das für alle funktioniert, mit dem alle gerne arbeiten und an dem Ihr gesamtes Team mitwirkt. Wie Sie das Projektmanagement für ein solches internes Wissensmanagementprojekt aufsetzen, erfahren sie im Tool »P3.express«. Wie das Wissensmanagementsystem kontinuierlich und systematisch





verbessern werden kann, erklärt der »Deming Cycle« und bei der Aufgabe Ihr Team zu motivieren, gemeinsam daran zu arbeiten und Verantwortung zu übernehmen, unterstützen Sie die vielfältigen Anregungen im »INCLUDE« Tool.

## Wer ist verantwortlich?

Idealerweise gibt es in Ihrer Organisation eine Person oder Gruppe, die für das Wissensmanagementsystem verantwortlich sind. Sie lernen neue Teammitglieder an, pflegen den Wissensfundus Ihrer Organisation und überprüfen regelmäßig, ob die in Ihrem Wissensmanagement-Tool enthaltenen Informationen aktuell und relevant sind. Außerdem kümmern sie sich um die technischen Aspekte Ihres Wissensmanagementsystems, sorgen also dafür, dass alles funktioniert und stehen ggf. mit den externen Dienstleistern im Kontakt, die Ihr Wissensmanagementsystem unterstützen.

## Ressourcen

Leseempfehlungen in Deutsch:

Müller, Michael (2022): Wissensmanagement klipp & klar; Springer Gabler.  
 Ackermann, Benno et al. (2018): Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen. Hintergrund – Methodik – Fallbeispiele; Springer Gabler.  
 Sauter, Werner; Scholz, Christiana (2015): Kompetenzorientiertes Wissensmanagement. Gesteigerte Performance mit dem Erfahrungswissen aller Mitarbeiter; Springer Gabler.  
 Meusbürger, Guntram (2015): Wissensmanagement für Entscheider. Unternehmenswissen erfolgreich managen. Die praktische Umsetzung für jedes Unternehmen; Meusbürger Guntram GmbH.  
 Mittelman, Angelika (2011): Werkzeugkasten Wissensmanagement; BoD – Books on Demand.  
 Bundeskanzleramt Österreich (2017): Wissensmanagement. Leitfaden und Toolbox zur Wissenssicherung bei Personaländerungen:  
<https://oeffentlicherdienst.gv.at/wp-content/uploads/2023/01/Leitfaden-und-Toolbox-zur-Wissenssicherung-bei-Personalaenderungen.pdf>.  
 emcra - Co-shaping Europe et al. (2019): Wissensmanagement:  
<https://digital-transformation-tool.eu/training/mod/hvp/view.php?id=138>.

Leseempfehlungen in Englisch:

North, Klaus; Kumta, Gita (2018): Knowledge Management. Value Creation Through Organizational Learning; Springer.  
 Dalkir, Kimiz (2023): Knowledge Management in Theory and Practice; MIT Press.  
 Sveiby, Karl Erik (1997): The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge-Based Assets; Berrett-Koehler Publishers.  
 McKinsey Global Institute (2022): Human capital at work: The value of experience:  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/human-capital-at-work-the-value-of-experience#/>.  
 Fallon, Nicole (2023): Best Document Management Software and Systems of 2023:  
<https://www.businessnewsdaily.com/8038-best-document-management-software.html>.

## Hashtags

#Wissen #Information #Know-How #Kommunikation #Implizites Wissen  
 #Explizites Wissen #Lessons learned #Lernen #Dokumentation #Cloud  
 #Wissensdatenbank #Wiki #Intranet #Dokumentenmanagement



# 11 CASSANDRA

»Wir müssen die Hoffnung aufgeben, dass das Meer jemals ruhen wird. Wir müssen lernen, trotz starkem Wind zu segeln.«

Aristoteles Onassis

## Im Überblick

Die CASSANDRA Methode hilft Organisationen auf einfache und praktische Weise, sich für das Thema Chancen- und Risikomanagement zu sensibilisieren und die erforderlichen Kenntnisse zu erwerben. Sie verstehen, wie Sie die Anpassungs- bzw. Widerstandsfähigkeit Ihrer Organisation nachhaltig und bedarfsgerecht verbessern können.

Mit den CASSANDRA Materialien können Sie ein wirksames Chancen- und Risikomanagement aufbauen und organisationssintern etablieren. Dabei berücksichtigen Sie wichtige Themenbereiche wie »Informationssicherheit« oder die »Sicherstellung Ihres Geschäftsbetriebes« im Falle einer akuten Krise oder sogar Katastrophe (»Business Continuity Plan«). CASSANDRA ermöglicht fundierte und alltagstaugliche Entscheidungen, die Ihre Organisation zukunftsfähig und resilienter machen.

Mit CASSANDRA sind Sie sowohl national als auch international sicherer unterwegs. Das Tool unterstützt Sie, die Chancen und Risiken Ihres Europäisierungsprozesses systematisch zu erfassen. Sie analysieren unter anderem das gesamte Umfeld Ihrer Organisation und werden so in die Lage versetzt, die externen Rahmenbedingungen Ihrer internationalen Aktivitäten entweder zu nutzen (Chancen) oder sich dagegen zu wappnen (Risiken). CASSANDRA selbst baut auf den einschlägigen, weltweit gültigen ISO-Normen im Themenfeld Organisation-Resilienz auf und »übersetzt« deren Inhalte für die praktische Anwendung insbesondere in kleinen und mittleren Organisationen bzw. Unternehmen.

## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie erhöhen die Resilienz Ihrer Organisation im Hinblick auf Krisen oder Katastrophen. Die langfristige Überlebensfähigkeit Ihrer Organisation wird deutlich gesteigert.
- Sie identifizieren systematisch die Chancen Ihrer Organisation und erhöhen so die Wahrscheinlichkeit, auch in Zukunft erfolgreich agieren zu können – sowohl national als auch international.
- Ein verbessertes Risiko- und Chancenbewusstsein ermöglicht Ihnen sowohl im Organisationsalltag als auch im Verlauf von Change Prozessen, wie der Ihrer Europäisierung, fundiertere Entscheidungen zu treffen.
- Sie optimieren die Grundlagen Ihrer operativen Arbeit, insbesondere in den folgenden Bereichen: erhöhte Sicherheit für Mitarbeitende und Kunden; Schutz Ihres Vermögens; geringere Versicherungskosten und reduzierte Gefahren durch Risiken und Bedrohungen z. B. im Bereich IT (Datenschutz, Computerviren etc.); Minimierung der Gefahr eines Betriebsstillstandes; geringere Abhängigkeit von Mitarbeitenden in Schlüsselpositionen; weniger Verzögerungen und Optimierung Ihrer Prozesse und Betriebsabläufe; besseres Verständnis Ihrer rechtlichen, behördlichen und versicherungstechnischen Anforderungen (Compliance) und dadurch u. a. weniger Rechtsstreitigkeiten; Schutz Ihres guten Rufs und des Markenimages Ihrer Organisation; besseres Management bei Krisen und eine schnellere Rückkehr zum Normalbetrieb und somit auch geringere Einbußen.



- Mit CASSANDRA kann sich Ihre Organisation besser an ein sich wandelndes Umfeld anpassen.
- Sie können CASSANDRA Schritt für Schritt umsetzen. Dabei helfen Ihnen viele praktische Tipps und Checklisten sowie Vorlagen, die Sie bei der gesamten Chancen- und Risikoanalyse bis hin zur praktischen Umsetzung begleiten.
- Sie identifizieren umfassend die Chancen und Risiken, die Sie zu Beginn Ihres Europäisierungsprozesses beachten sollten und Sie berücksichtigen darüber hinaus neue Chancen und Risiken, die sich aufgrund Ihrer konkreten Europäisierungsaktivitäten im Verlauf des Europäisierungsprozesses ergeben können.

## Aus der Praxis

2018 war ein schwieriges Jahr für die Europa Akademie aus Kiel. Der Bildungsanbieter aus dem hohen Norden in Deutschland hat sich auf das Thema berufliche Weiterbildung spezialisiert und unterstützt Menschen, sich beruflich umzuorientieren. Viele der Menschen, die bei der Europa Akademie eine Weiterbildung besuchen, bekommen für die Teilnahme eine Förderung vom deutschen Staat.

Die Akademie ist seit ihrer Gründung im Jahr 2005 ständig gewachsen. Es gab zwar auch herausfordernde Zeiten, aber am Jahresende stand schließlich immer ein Überschuss in der Bilanz. Im Jahr 2018 änderte sich das. Die Geschäftsführerin Andrea und das Akademie-Team waren darauf nicht vorbereitet. Änderungen in der deutschen Gesetzgebung und bei den Fördersätzen für die Weiterbildungsteilnehmenden der Europa Akademie hatten zwei schwerwiegende Auswirkungen: Die Zahl der Teilnehmenden ging innerhalb des Jahres um knapp 40 % zurück und der Überschuss, den die Akademie erzielen konnte, sank von 9 % auf nur noch 4 % pro Teilnehmer:in. Am Ende des Jahres hatte die Europa Akademie ein sechsstelliges Minus in ihren Büchern. Für alle Beteiligten war diese Situation neu und beängstigend. Glücklicherweise hatte man in den guten Jahren einen ausreichenden Liquiditätspuffer aufgebaut, so dass die Akademie die Krise wirtschaftlich gut meistern konnte. Anfang des Jahres 2019 waren die finanziellen Reserven zwar schon stark angegriffen, aber die vorhandene Liquidität würde – bei gleichbleibendem negativen Geschäftsverlauf in 2019 – auch noch für das neue Geschäftsjahr ausreichen.

Andrea und einige ihrer langjährigen Mitstreiter:innen im Team waren trotzdem alarmiert. Sie wollten die Akademie neu aufstellen, so dass am Jahresende mindestens eine schwarze Null herauskommt. Gleichzeitig waren sie sich einig darüber, dass sie von der Krise des Jahres 2018 auf dem falschen Fuß erwischt wurden. Selbstkritisch gaben sie zu, dass sich die Akademie besser auf derartige Ereignisse hätte vorbereiten können. Das sollte ihnen nicht noch einmal passieren. Die Frage lautete: Wie können wir uns besser auf Herausforderungen und Krisen vorbereiten?

Glücklicherweise fiel Andrea ein, dass sie vor etwas mehr als einem Jahr mit einer alten Schulfreundin aus Hamburg gesprochen hatte, die ihr über eine Veranstaltung zum Thema Risikomanagement berichtete, an der sie teilgenommen hatte. Thema der Veranstaltung war der CASSANDRA Ansatz. Die Schulfreundin, die selbst in einer leitenden Funktion bei einer Jugendhilfeeinrichtung tätig ist, konnte berichten, dass ihre Organisation mit Hilfe des CASSANDRA Handbuchs innerhalb von ca. acht Wochen ein gut funktionierendes Chancen- und Risikomanagement aufbauen konnte. Viele bisher zu wenig beachtete Risiken waren dabei ans Licht gekommen und gleichzeitig konnte die Jugend-

hilfeeinrichtung diverse neue Entwicklungsmöglichkeiten identifizieren, die zuvor noch nicht im Fokus ihrer Aufmerksamkeit standen.

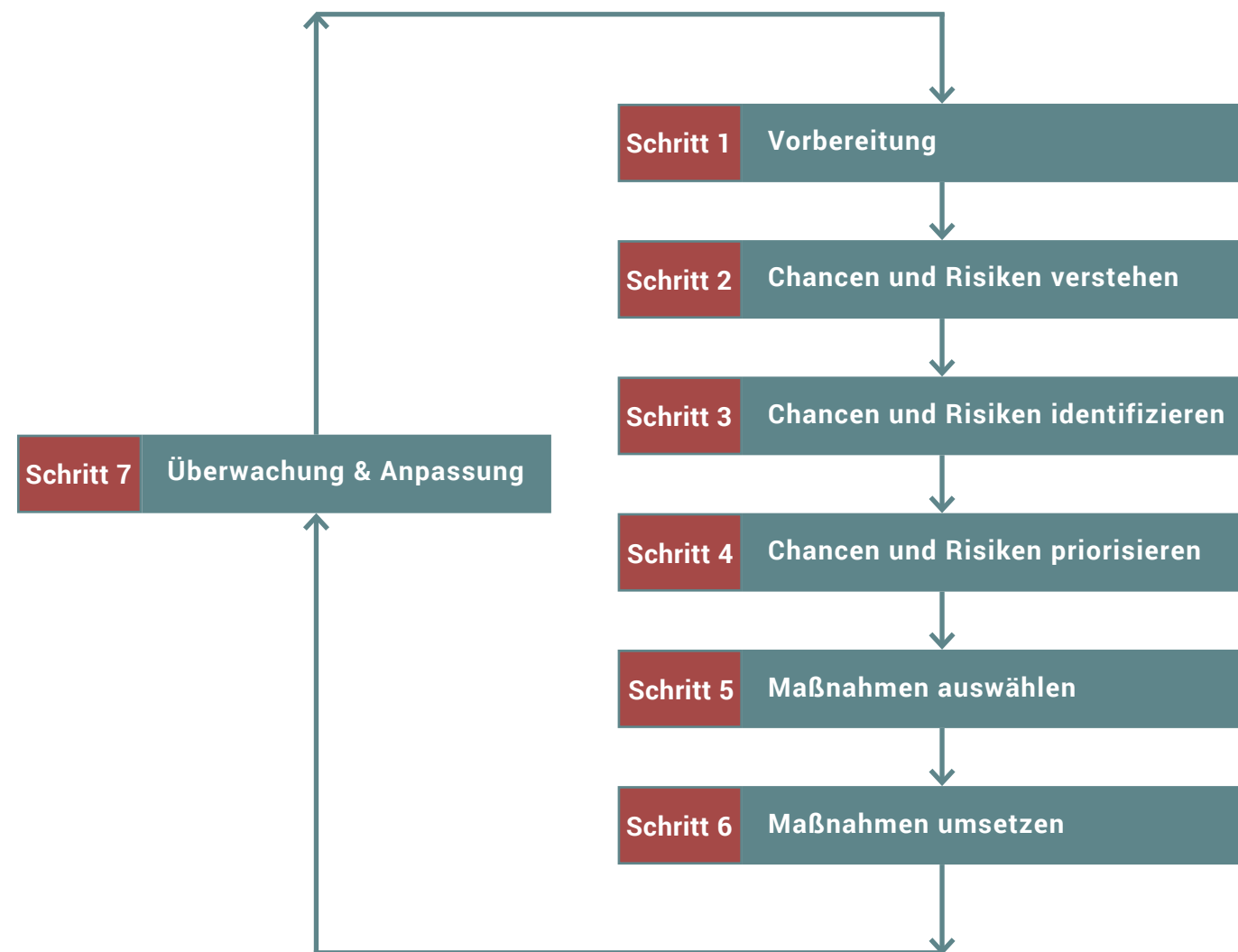
Drei Dinge fand Andrea an dieser Geschichte besonders spannend: Erstens hätte sie nicht gedacht, dass man ein funktionierendes Chancen- und Risikomanagement ohne kostspielige externe Beratung aufbauen kann. Zweites hatte sie angenommen, dass sehr viel mehr Zeit dafür nötig ist, und drittens war sie überrascht, dass es nicht nur um Risiken und Gefahren ging, sondern das Thema Chancenmanagement mit Hilfe der gleichen Herangehensweise bearbeitet werden konnte. Andrea besorgte sich das CASSANDRA Handbuch und stellte fest, dass alles sehr leicht verständlich beschrieben war. Besonders positiv fand sie die vielen Beispiellisten. Dadurch wurde vor allem die Identifizierung von Risiken sehr viel leichter. Das Team der Europa Akademie startete ihr organisationsinternes CASSANDRA Projekt im März 2019.

Erste erfreuliche Ergebnisse zeichneten sich bereits im gleichen Jahr ab: Zuerst wurde organisationsintern ein Prozess etabliert, der dazu führt, dass die für die Akademie relevanten Gesetzgebungsprozesse in Deutschland in Zukunft permanent überwacht werden. Falls sich in Zukunft wichtige legislative oder regulatorische Neuerungen abzeichnen, kann das Team der Akademie früher darauf reagieren. Aus der Chancenanalyse wurden insbesondere zwei Maßnahmen abgeleitet, die in 2019 Priorität haben sollten. Die Akademie wollte in dem Jahr erstmals auch Online-Bildungsangebote schaffen. Bisher war man auf Präsenzveranstaltungen fokussiert. Aber in den vergangenen Jahren hatten immer wieder einzelne Teilnehmende insbesondere aus dem ländlichen Raum nach Abschluss ihrer Weiterbildung angegeben, dass sie auch gerne an Online-Trainings teilnehmen würden.

Die zweite neue Initiative wurde »Baltic Blend« getauft. Die Europa Akademie hatte schon seit einigen Jahren – bisher eher lockere – Kontakte zu anderen Bildungsanbietern im Ostseeraum aufgebaut. Insbesondere Andrea war klar, dass hier einiges an Potenzial bisher ungenutzt blieb. Tatsächlich wurde sie häufig darauf angesprochen, warum die Akademie trotz ihres Namens bisher so wenig in Europa unternommen hat. »Baltic Blend« sollte der erste Schritt sein, um die Zusammenarbeit mit potenziellen Partnern in Europa auf ein neues Level zu heben, insbesondere um zu lernen, was im Bereich »Blended Learning« bei den verschiedenen Bildungsanbietern im Ausland aktuell besonders gut funktioniert. Die Europa Akademie lud Vertreter:innen von 18 Bildungsanbietern nach Kiel ein und tatsächlich folgten zehn dieser Einladung. Bei einem intensiven Workshop im Oktober 2019 stellte sich heraus, dass einige der Gäste bereits umfangreiche Erfahrungen im EU-Förderprogramm Erasmus+ hatten. Am Ende des Workshops war die Europa Akademie Partner in insgesamt drei sehr vielversprechenden EU-Antragskonsortien.

Ein paar Jahre später blickt Andrea immer noch sehr positiv auf den CASSANDRA Prozess zurück. Sie sagt sogar, dass die Reaktion auf die Krise von 2018 ein entscheidender Grund dafür ist, dass es die Europa Akademie im Jahr 2023 überhaupt noch gibt. Nur so, denkt sie heute, konnte die Covid-Pandemie »überstanden« werden. Hätte man nicht 2019 mit dem Aufbau eines breiteren Online-Angebots begonnen, wäre der Umsatz in 2020 in Folge des Lockdowns innerhalb von wenigen Wochen auf Null gegangen. Durch die im Jahr 2019 eingeführten Online-Angebote konnte der Geschäftsbetrieb jedoch in großen Teilen schnell auf Online umgestellt werden. Parallel starteten Ende 2021 zwei erfolgreich beantragte EU-Förderprojekte. Die dadurch neu generierten Mittel trugen entscheidend dazu bei, dass niemand aus dem Bildungsteam im Verlauf der Pandemie gekündigt werden musste.

## Sieben Schritte zur Verbesserung der Resilienz – die CASSANDRA Methode



Quelle: Tournis Consulting LP et al. (2017): Handbuch Unternehmens-Resilienz. Für kleine und mittelgroße Unternehmen; siehe Ressourcen.

## Anleitung

Die CASSANDRA Methode wurde von einem europäischen Team aus Risikomanagement-Expert:innen entwickelt. Risiko- und Chancenmanagement sind Themen, die im Alltagsgeschäft von vielen kleinen und mittleren Organisationen häufig unter den Tisch fallen, obwohl die Beschäftigung damit sehr positive Auswirkungen auf Ihre gesamte Organisation haben kann. Auch in Veränderungsprozessen, wie der Ihrer Europäisierung, kommt es darauf an, möglichst viele Risiken und Chancen frühzeitig zu identifizieren.

Ein Grund für die reservierte Haltung gegenüber dem Thema ist der zu einseitige Fokus auf die Risiken. Die Chancen werden regelmäßig zu wenig betont, so dass die positiven Aspekte nicht ausreichend in das Bewusstsein der potenziellen Nutzer:innen gelangen. Das liegt auch an dem Begriff Risikomanagement selbst. Statt durchgehend von Risiko- und Chancenmanagement zu sprechen, wird der Begriff Risikomanagement in der Fachliteratur für beide Seiten der Medaille genutzt. Man unterscheidet zwischen »negativen« und »positiven« Risiken, wobei »positive« Risiken nichts anderes als Chancen darstellen. Es verwundert darum nicht, dass die meisten Fachbeiträge sehr viel mehr aus der Gefahrenperspektive formuliert werden.

Was ist ein »Risiko«? Ein Risiko ist eine Eventualität, die in Zukunft zur Realität werden kann. Wenn das geschieht, dann kann dies positive oder negative Auswirkungen bzw. Konsequenzen für Ihre Organisation haben. Organisationen sind einerseits »negativen« Risiken und Bedrohungen ausgesetzt, egal wie groß sie sind, wo ihr Standort ist oder wie gut das Geschäft aktuell läuft. Durch diese Risiken können der Standort und die Mitarbeitenden gefährdet, Kunden oder Mitglieder vertrieben, Umsätze beeinträchtigt, der Ruf zerstört und, wie leider so oft in der Vergangenheit, sogar das Ende einer Organisation verursacht werden. Auf der anderen Seite kann das Nutzen »positiver« Risiken dazu beitragen, dass sich Ihre Organisation sehr viel besser entwickelt als bisher.

Gutes Risiko- und Chancenmanagement macht Ihre Organisation resilienter, beeinflusst also Ihre Anpassungs- bzw. Widerstandsfähigkeit positiv. Resiliente Organisationen sind in der Lage, potenzielle Risiken und Bedrohungen besser zu kontrollieren, sich auf den Umgang mit Fehlern, Katastrophen oder Krisen vorzubereiten bzw. sich von diesen zu erholen. Resiliente Organisationen können angemessen auf negative und auf positive Zwischenfälle, Umweltveränderungen und neue Chancen reagieren.

Wir empfehlen Ihnen, Ihren Europäisierungsprozess zu nutzen, um Ihre Organisation mit Hilfe des Risiko- und Chancenmanagements zu modernisieren und zukunftssicherer aufzustellen – in Europa und in ihrem nationalen Tätigkeitsfeld.



## CASSANDRA und internationale Standards im Themenfeld Organisationsresilienz

Die CASSANDRA Methode wurde so entwickelt, dass sie sich im Einklang mit den einschlägigen internationalen Standards in diesem Themenfeld befindet. Die wesentlichen Inhalte der folgenden Standards wurden in CASSANDRA aufgegriffen und verständlich aufbereitet:

- ISO 31000:2009 Risikomanagement - Grundsätze und Richtlinien: Diese Norm beinhaltet wichtige Grundsätze, Rahmenbedingungen und Anleitungen für das Risikomanagement.
- ISO 27001:2013 Informationstechnik, Sicherheitsverfahren und Informationssicherheitsmanagementsysteme: Diese Norm ist Teil der Normenfamilie ISO 27000, die Organisationen bei der IT-Sicherheit unterstützt. ISO 27001 ist der bekannteste Standard. Die Anforderungen der ISO 27001:2013 sind allgemeingültig und gelten für alle Organisationen, unabhängig von Größe, Art und Tätigkeit.
- ISO 22301:2012 Sicherheit und Schutz des Gemeinwesens - Betriebliche Kontinuitätsmanagementsysteme: Diese Norm spezifiziert Anforderungen an die Einrichtung und Durchführung eines Managementsystems, um vor unerwarteten Störfällen geschützt zu sein, deren Eintrittswahrscheinlichkeit zu verringern, vorbereitet zu sein, angemessen reagieren und sich davon erholen zu können. Auch diese Anforderungen sind allgemeingültig.
- ISO 9001:2015 Qualitätsmanagementsysteme: Diese Norm ist der bekannteste Teil der ISO 9000-Familie. Sie befasst sich mit verschiedenen Aspekten des Qualitätsmanagements.

## In sieben Schritten zu einer resilienteren Organisation

Egal, ob Sie Ihr Risiko- und Chancenmanagement erst einmal »nur« im Hinblick auf Ihre Europäisierung verbessern, oder Sie gleich den Fokus auf Ihre gesamte Organisation legen möchten, beides ist mit dem schrittweisen Vorgehen, das wir Ihnen im Folgenden vorstellen, möglich.

### **Schritt 1 – Vorbereitung**

Der erste Schritt ist einfach und geht vergleichsweise schnell. Die folgenden Punkte gilt es abzuarbeiten:

- Identifizieren Sie eine Resilienz-Manager:in, die Ihr Chancen- und Risikenprojekt in Ihrer Organisation verantwortlich leitet.
- Planen Sie die notwendige Zeit für die CASSANDRA Arbeiten ein: ca. eine bis drei Stunden pro Woche in den nächsten sechs bis acht Wochen. Hinzu kommt die Zeit, die Ihre Resilienz-Manager:in in Team-Meetings bzw. organisationsinternen Workshops zusammen mit diversen Teammitgliedern u. a. zur Erfassung und Bewertung der bestehenden Chancen und Risiken benötigt.



- Informieren Sie alle Teammitglieder in Ihrer Organisation darüber, dass Sie ein Chancen- und Risikenprojekt starten, und dass die aktive Mitarbeit aller benötigt und geschätzt wird. Ihr Europäisierungsprozess ist gut geeignet, um möglichst viele Personen in Ihr Chancen- und Risikomanagement einzubeziehen, denn das Thema Europäisierung betrifft in der Regel viele verschiedene Organisationsbereiche.
- Bereiten Sie die Dokumente vor, die Sie für Ihr CASSANDRA Projekt benötigen und machen Sie sich mit den Inhalten dieser Dokumente vertraut. Nutzen Sie die kostenfreien Excel- und Word-Vorlagen, auf die unten im Abschnitt Ressourcen verwiesen wird.

### **Schritt 2 – Chancen und Risiken verstehen**

Die möglichen Chancen und Risiken für Ihre Organisation hängen stark davon ab, welche Besonderheiten Ihr Geschäftsbetrieb aufweist. Organisationen der gleichen Größe, die sich im gleichen Sektor befinden, können zwar fundamentale Gemeinsamkeiten aufweisen, jedoch ist letzten Endes jede Organisation einzigartig. Außerdem gibt es viele externe Einflüsse, die eine Rolle spielen können. Es geht in diesem Schritt also darum, Ihre spezifische Chancen- und Risikosituation zu verstehen.

Um diesen Schritt in Richtung verbesserte Organisationsresilienz zu gehen, sollten Sie die Charakteristika Ihrer Organisation und die des Umfeldes, in dem Sie agieren, dokumentieren. Notieren Sie alle Schlussfolgerungen Ihrer Beobachtungen, um damit das Fundament für Ihre nächsten Schritte zu legen.

Wenn Sie Ihren Organisationskontext analysieren, spielen sowohl interne als auch externe Faktoren bzw. Herausforderungen eine wichtige Rolle. Sollten Sie im Verlauf Ihres Europäisierungsprozesses bereits mit der »GAP-Analyse« (interne Stärken und Schwächen), mit dem »PESTLE«- (externe Einflussfaktoren) oder dem »SWOT«-Tool gearbeitet haben, dann können Sie die jeweils dokumentierten Ergebnisse an dieser Stelle gut verwenden.

### Externe Herausforderungen oder Chancen

Das sind Faktoren, die außerhalb der Kontrolle Ihrer Organisation liegen. Diese können sowohl Ihre Leistungsfähigkeit beeinflussen als auch die Fähigkeit, Ihre Ziele zu erreichen. Hier finden Sie Beispiele für externe Herausforderungen bzw. Chancen:

- **Soziale Faktoren:** Wenn Sie Ihre Geschäftsaktivitäten in Europa ausdehnen, benötigen Sie ggf. neues Personal vor Ort. Sollte es in Ihrem Tätigkeitsgebiet z. B. einen Fachkräftemangel geben, dann könnte es schwerer werden, geeignete neue Mitarbeitende zu finden.
- **Politische Faktoren:** Hier kommen u. a. die Gesetze oder Regulierungen ins Spiel, die in anderen Ländern gelten. Zwar wurden im Zuge des europäischen Binnenmarktes in der EU viele Regulierungen angepasst, aber trotzdem findet man in jedem EU-Staat zusätzlich umfangreiche national und regional gültige Vorschriften. Diese können sich als vorteilhaft erweisen oder auch zu höheren Kosten führen. Wie wichtig die politischen Faktoren sind, haben die Organisationen, deren Aktivitäten direkt durch den BREXIT betroffen waren, besonders nachdrücklich erlebt.
- **Wirtschaftliche Faktoren:** Regionale wirtschaftliche Rahmenbedingungen können Ihren Markteintritt beflügeln aber auch erschweren. Das hängt z. B. davon ab, ob Ihre Zielregion aktuell prosperiert oder wirtschaftlich schwächelt.
- **Technologische Faktoren:** Durch die digitalen technologischen Entwicklungen der vergangenen Jahrzehnte ist es möglich, einen neuen Markt auch nur virtuell zu »erobern«, z. B. wenn Sie Ihre Produkte online vermarkten. Das gleiche gilt jedoch auch für Ihre Wettbewerber, die Ihnen das Leben auf ihrem angestammten Heimatmarkt erschweren könnten.
- **Umweltfaktoren:** Der geografische Standort einer Organisation kann sehr relevant sein, und auch die jeweils geltenden lokalen Umweltvorschriften müssen beachtet werden. Wer in einer feuergefährdeten griechischen Erdbebenregion aktiv ist, wird diesem konkreten Aspekt sicher entsprechende Aufmerksamkeit schenken.

### Interne Herausforderungen oder Chancen

Diese Faktoren kann Ihre Organisation selbst steuern bzw. beeinflussen. An dieser Stelle erfassen Sie, wie Ihre Organisation arbeitet, also u. a. in welchen Bereichen Sie gut performen, aber auch, wo es Verbesserungsbedarf gibt. Hier finden Sie Beispiele für interne Herausforderungen bzw. Chancen:

- **Management bzw. Leitung - Organisationsstruktur, Rollen und Verantwortlichkeiten:** Ihre Europäisierung wird definitiv zu Anpassungen in diesem Themenfeld führen. Je besser Sie diese Aspekte verstehen, desto erfolgreicher können Sie Ihren Europäisierungsprozess umsetzen.
- **Strategie - Richtlinien und Zielsetzung Ihrer Organisation:** In diesem Bereich geht es darum, zu bewerten, inwieweit Ihre Europäisierungsaktivitäten zur Gesamtstrategie Ihrer Organisation passen. Sie analysieren zudem, ob die Vision Ihrer Organisation auch im Bereich Ihrer Europäisierung angemessen sichtbar wird. Sie sollten vermeiden, dass Ihr Europäisierungsprozess als Fremdkörper in Ihrer Organisation wahrgenommen wird.
- **Standards:** Die Standards einer Organisation beziehen sich auf die intern beschlossenen und etablierten Vorgehensweisen und Prozesse. Standards regeln zum Beispiel Ihre Leistungserbringung und die internen Arbeitsabläufe. Evaluieren Sie, inwieweit diese Aspekte Ihren Europäisierungsprozess unterstützen können, oder ob es hier Möglichkeiten zur Verbesserung gibt.
- **Ressourcen und Fähigkeiten:** Ihre Potenziale aber auch Ihre Begrenzungen in den Bereichen Management und Leadership, Personal (u. a. Projektmanagement

oder Sprachkenntnisse), Infrastruktur, Finanzen und Öffentlichkeitsarbeit sind Schlüsselbereiche für das Gelingen Ihrer Europäisierung. Alle diese Bereiche sollten Sie im Hinblick auf Herausforderungen bzw. Chancen überprüfen.

- **Informationssysteme:** Ihre Informationssysteme sind eine wesentliche Grundlage für den Erfolg Ihrer Organisation. Diese Systeme verarbeiten Ihre Geschäftsdaten und stellen Informationen zur Verfügung, die Ihnen die Entscheidungsfindung erleichtern soll. Zu einer zentralen Herausforderung in diesem Bereich ist das Thema Informationssicherheit geworden. Wenn Sie in diesem Bereich gut aufgestellt sind, dann wird auch Ihre Europäisierung davon profitieren.
- **Interne und externe Stakeholder und andere Dritte:** Das sind Gruppen oder Akteure, die ein Interesse am Erfolg Ihrer Organisation haben. Eine wichtige interne Stakeholdergruppe sind Ihre Mitarbeitenden. Der Grad, inwieweit diese Ihre Europäisierungsaktivitäten unterstützen bzw. diesen kritisch gegenüberstehen, hat großen Einfluss auf Ihren Erfolg. Zu den externen Stakeholdern gehören beispielsweise Ihre regionalen Partner vor Ort in Regionen, die Sie mit Ihrem Europäisierungsprozess »erobern« möchten. Schlechte Arbeit oder gar der Ausfall eines wichtigen lokalen Partners stellt ein hohes Risiko dar. Wenn Sie bei der Auswahl Ihrer Partner darauf achten, dass Sie nur mit exzellenten Partnern kooperieren, dann erhöht das Ihre Chancen sehr.

Alle genannten Faktoren haben einen Einfluss auf die Existenz, den Betrieb und die zukünftigen Erfolge und Misserfolge Ihrer Organisation. Jeder dieser Bereiche könnte Risiken und Chancen beinhalten, die entweder für Ihre Organisation als Ganzes relevant sind oder die sich konkret auf Ihre Europäisierungsaktivitäten auswirken. Deshalb ist es notwendig, etwas Zeit zu investieren, um zu überlegen, welchen Einfluss der jeweilige Bereich auf Ihre Organisation hat. So entwickeln Sie ein gutes Grundverständnis Ihres Risiko- und Chancenumfeldes und sind bereit für den nächsten Schritt.

## **Schritt 3 – Chancen und Risiken identifizieren**

Dies ist der wichtigste Schritt im gesamten CASSANDRA Prozess. Jetzt geht es um die Erfassung möglichst aller konkreten Chancen und Risiken, mit denen Sie sich in Ihrem Europäisierungsprozess befassen sollten. Die folgenden Hinweise helfen Ihnen dabei, diesen Arbeitsschritt zu strukturieren.

### Chancen und Risiken erfassen

Der Fokus liegt zu diesem Zeitpunkt darauf, möglichst kein wichtiges Risiko und keine gute Chance zu übersehen. Denn es gilt: Nur wenn Sie ein Risiko oder eine Chance als solches identifiziert und erfasst haben, können sie später darauf reagieren oder sie nutzen. Je mehr Personen aus den verschiedenen Bereichen Ihrer Organisation beteiligt werden, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie keinen wichtigen Aspekt übersehen.

Bitte bedenken Sie: Bei der Identifizierung von Chancen und Risiken handelt es sich immer um eine Momentaufnahme. Wenn sich Ihr Umfeld zum Beispiel durch eine Pandemie verändert, dann sollten Sie Ihre Risiko- und Chancenliste aktualisieren. Zudem gilt: Führen Sie den Prozess der Chancen- und Risikoermittlung mindestens einmal pro Jahr vollständig durch, um zu überprüfen, ob die Aspekte, die Sie in Ihrer ursprünglichen Liste dokumentiert haben, noch bestehen oder entfernt werden können.



### Kategorisierung von Chancen und Risiken

Um Ihre Chancen und Risiken systematisch zu identifizieren, hilft es, verschiedene Kategorien bzw. Bereiche zu unterscheiden. Das ermöglicht es Ihnen, einzelne Bereiche Ihrer Organisation separat und möglichst umfassend zu analysieren. Es gibt in der Literatur diverse brauchbare Ansätze zur Kategorisierung. CASSANDRA nutzt die folgenden sieben Kategorien, da sie eine sehr breite Analyse gewährleisten:

- Organisations- und strategische Chancen und Risiken, also z. B. die Einschätzung der Wettbewerbssituation in Ihrem neuen ausländischen Betätigungsfeld.
- Operative Chancen und Risiken bzw. Risiken für die Sicherstellung des Geschäftsbetriebes, also beispielsweise unerwartete Schwierigkeiten im alltäglichen Betrieb aufgrund von lokalen Streiks oder einer Krise, die Ihren gesamten Geschäftsbetrieb gefährden könnte.
- Finanzielle Chancen und Risiken wie z. B. die positive oder negative Bewertung eines von Ihnen eingereichten EU-Förderantrages.
- IT- und Informationssicherheits-Risiken sowie Chancen betreffen die Aspekte Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit der Informationsbestände Ihrer Organisation. Große Probleme können z. B. daraus erwachsen, dass Sie keine angemessenen Back-Ups Ihrer Daten erstellen. Von einer guten IT-Infrastruktur, insbesondere im Bereich Remote Work, könnte auch die Kommunikation mit Ihren transnationalen Partnern im europäischen Ausland profitieren. Die Bedeutung der IT-Sicherheit hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Hier ist besondere Sorgfalt angebracht.
- Behördliche und rechtliche Chancen und Risiken betreffen Aspekte, die häufig auch unter der Überschrift »Compliance« zusammengefasst werden. Wenn sich regionale Vorschriften ändern, dann können sich dadurch Ihre Erfolgchancen erhöhen. Nicht

selten bedeutet das aber auch, dass Ihnen neue Steine in den Weg gelegt werden.

- Chancen und Risiken im Personalbereich betreffen z. B. die Frage, ob sie in Ihrer Organisation kompetente Mitarbeitende haben, die über das Know-how verfügen, das Sie für Ihre Europäisierung benötigen.
- Chancen und Risiken im Bereich Management sowie Chancen und Risiken durch Stakeholder. Dieser Bereich behandelt beispielsweise Fragen im Hinblick auf die adäquate Durchführung von Change-Prozessen wie Ihren Europäisierungsprozess oder die Interessen Ihres Personals im Hinblick auf Ihre Internationalisierungsbestrebungen.

Sie werden feststellen, dass einige Chancen und Risiken in mehreren Kategorien vorkommen können. Das stellt kein Problem dar, da im Endeffekt nur wichtig ist, möglichst alle Chancen und Risiken zu identifizieren, egal welcher Kategorie sie zugeordnet werden.

### Systematische Erfassung – Chancen- und Risikoregister

Sie benötigen geeignete Formulare, in denen Sie alle Chancen und Risiken dokumentieren können. Dementsprechend gibt es zwei Register – eines für die Erfassung der Risiken und eines für die Chancen (siehe Ressourcen).

In den beiden Registern erfassen Sie alle potenziellen Chancen und Risiken, die Sie identifiziert haben. Die Register ermöglichen Ihnen, die Wahrscheinlichkeit und das Ausmaß bzw. die Auswirkungen für jedes einzelne Risiko und jede einzelne Chance zu erfassen und damit eine Gesamtbewertung vorzunehmen. Sie dokumentieren in der Tabelle darüber hinaus Ihre Handlungsoptionen, also wie Sie erkannte Risiken in Zukunft mindern oder am besten ganz ausschließen.

### Verwechseln Sie nicht potenzielle Risiken mit akuten Problemen

Bei der Identifizierung von Risiken kann es manchmal passieren, dass Sie aktuelle Probleme in Ihrer Organisation oder bereits bestehende Herausforderungen in Ihrem Betriebsalltag mit Risiken verwechseln.

Es ist wichtig, beide Sachverhalte zu unterscheiden: Ein »Problem« ist bereits aufgetreten und die damit verbundene Herausforderung ist Realität. Sie können die Auswirkungen auf die Ziele und die operative Arbeit Ihrer Organisation bereits beobachten. Was schiefgehen konnte, ist also bereits schiefgegangen und verlangt nun nach einer Lösung, um die negativen Konsequenzen zu reduzieren. Ein »Risiko« ist dagegen etwas, das in der Zukunft passieren und einen Einfluss auf die Organisationsziele und Ihre operative Arbeit haben könnte. Es kann eintreten, muss aber nicht. Im Gegensatz zu einem bereits bestehenden Problem, können Sie für jedes Risiko einen Plan machen und Maßnahmen umsetzen, so dass dieses Risiko im besten Fall nicht eintritt.

Anders ausgedrückt: Probleme sind bereits da und müssen gelöst werden. Risiken können vermieden werden und müssen nicht eintreten. Ein Risiko kann zu einem Problem für Ihre Organisation werden, aber ein Problem kann kein Risiko mehr sein, da es bereits Realität ist.

### Chancen- und Risikomanagement ist Teamwork

Wir empfehlen Ihnen, Ihr Team in Ihr CASSANDRA Projekt so weit wie möglich einzubeziehen. Da Mitarbeitende über unterschiedliches Know-how und Spezialwissen verfügen, ist es fast sicher, dass sie einen wesentlichen Beitrag zur Identifizierung Ihrer Chancen und Risiken leisten können. Außerdem ist es gut, die potenziellen Gefahren einzelner Risiken



genauso wie die möglichen positiven Auswirkungen Ihrer Chancen von mehreren Personen bewerten zu lassen. So vermeidet man Fehleinschätzungen.

Wenn Sie sich dafür entscheiden, Ihre Chancen und Risiken im Team zu identifizieren, dann können Sie folgendermaßen vorgehen:

- Organisieren Sie, wenn möglich, ein Kick-off-Meeting mit allen Beteiligten.
- Erklären Sie Risikomanagement und Resilienz mit Ihren eigenen Worten. Informieren Sie Ihre Mitarbeitenden über die Ziele und die erwarteten Ergebnisse des Projektes: eine resilientere und anpassungsfähigere Organisation, die zum Vorteil aller Beteiligten ist.
- Erklären Sie den Unterschied zwischen Risiken und bereits bestehenden Problemen (siehe oben), um gemeinsam effektiv und zeitsparend zu arbeiten.
- Stellen Sie kurz die sieben CASSANDRA Risiko- bzw. Chancenkategorien vor (siehe oben). Erklären Sie, dass Sie jede Kategorie separat nacheinander bearbeiten werden.
- Erklären Sie die Begriffe »negative und positive Risiken«.
- Zeigen (bzw. verteilen) Sie beide Register und erklären Sie grob deren Logik.

Der beste Weg, die Chancen und Risiken Ihrer Organisation systematisch zu identifizieren, ist ein umfassendes Brainstorming. Fokussieren Sie sich auf jede einzelne Chancen- bzw. Risikokategorie und bewerten Sie den Zustand Ihres Betriebes. Die folgenden Fragen können Ihnen helfen, Chancen und Risiken zu identifizieren:

- Was könnte schiefgehen bzw. gut laufen?
- Was könnte besser funktionieren?
- Was könnten wir falsch oder was könnten wir richtig gut machen?
- Wo liegen unsere Schwachstellen, wo unsere Stärken?
- Welche Vermögenswerte müssen wir schützen bzw. können wir nutzen?
- Wie könnte jemand unsere Organisation bestehlen?
- Was könnte unseren Geschäftsbetrieb unterbrechen?
- Was passiert, wenn ich morgen nicht zur Arbeit kommen kann?
- Was passiert, wenn Mitarbeiter:in X die Organisation verlässt oder wenn Mitarbeiter:in Y neu bei uns anfängt?
- Was passiert, wenn sich eine unserer Dienstleistungen extrem gut verkauft - weitaus besser, als wir uns bei der Planung erhofft hatten?
- Auf welche Informationen und Informationssysteme sind wir am meisten angewiesen?
- Welche unserer Aktivitäten sind besonders wichtig? Was könnte diese beeinträchtigen? Wie könnten wir sie noch besser nutzen?
- etc.

#### Schritt 4 – Chancen und Risiken priorisieren

Sie haben sicherlich bereits erkannt, dass es unumgänglich ist, Ihre Risiken und Chancen zu priorisieren. Nur so können Sie sich so schnell wie möglich um die wichtigsten Risiken und Chancen kümmern und Ihre knappe Zeit und Ihre begrenzten Ressourcen sinnvoll einsetzen.

Für diese Priorisierung bestimmen Sie zwei Faktoren eines jeden Risikos: Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Risiko tatsächlich eintritt und das Ausmaß bzw. die Auswirkungen, wenn das Risiko eintritt. Analog gilt das für den Bereich der Chancen.

Die Wahrscheinlichkeit eines Risikos entspricht der angenommenen Häufigkeit eines Ereignisses in einem spezifischen Zeitraum. CASSANDRA unterscheidet vier verschiedene Eintrittswahrscheinlichkeiten: »unwahrscheinlich«, »möglich«, »wahrscheinlich« und »fast sicher«.

Das Ausmaß bzw. die Auswirkungen beziehen sich auf die voraussichtlichen Konsequenzen, die ein Risiko für eine Organisation mit sich bringt, sollte es eintreten. CASSANDRA arbeitet auch in diesem Bereich mit vier Bewertungskriterien: »unerheblich«, »gering«, »wesentlich« und »gravierend«.

Sie bewerten Ihre Chancen und Ihrer Risiken, indem Sie den Wert für die Wahrscheinlichkeit mit dem Wert für die Auswirkung multiplizieren: Risikobewertung = Wahrscheinlichkeit x Ausmaß bzw. Auswirkung. Die Risiken bzw. Chancen, die die höchsten Risikobewertungen erhalten, sollten Sie prioritär in Angriff nehmen.

#### Schritt 5 – Maßnahmen auswählen

Der fünfte Schritt hilft Ihnen dabei zu entscheiden, welche Maßnahmen und Vorgehensweisen die besten sind, um aktiv mit den Risiken in Ihrer Organisation umzugehen und diese zu minimieren. Gleiches gilt auf der anderen Seite für Ihre Chancen. Hier lautet die Frage, mit welchen Maßnahmen Sie das meiste aus den Möglichkeiten herausholen, die sich Ihnen bieten.

Grundsätzlich gilt: Versuchen Sie mit Ihren Maßnahmen möglichst die Bewertung für jedes erkannte Risiko und für jede Chance zu verbessern. Bei Risiken bedeutet das, die Bewertungszahl zu reduzieren, bei Chancen dagegen diese zu erhöhen. Auf der Gefahrenseite ist es am besten, Maßnahmen zu wählen, die ein Risiko, wenn möglich, eliminieren, so dass es nicht mehr in Ihrem Risikoregister aufgelistet werden muss.

Die folgenden Möglichkeiten haben Sie bei der Auswahl Ihrer Maßnahmen:

- Risiko vermeiden: Sie vermeiden ein Risiko, so dass davon für Ihre Organisation keine Gefahr mehr ausgehen kann, indem Sie eine Aktivität nicht beginnen oder nicht fortführen, die zur Entstehung des Risikos führen kann bzw. geführt hat. Die Vermeidungsstrategie wird oft genutzt, wenn eine Aktivität oder eine Situation ein hohes Risiko beinhalten und kein anderer Ansatz angewandt werden kann. Ein Risiko kann verglichen mit den angenommenen Vorteilen für eine Organisation einfach zu hoch sein.
- Risiko mindern: Hier gibt es diverse Handlungsoptionen. Sie können das Risiko an der Wurzel packen und die Ursache für das Risiko beheben, z. B. indem Sie ein defektes Computerkabel austauschen und damit sicherstellen, dass ein Rechner nicht im falschen Moment ausfällt. Weitere Optionen betreffen die Minderung der Eintrittswahrscheinlichkeit oder die Reduzierung der Auswirkungen. Beides kann je nach Sachlage auch kombiniert zum Einsatz kommen. Beispiel: Um die Brandgefahr in einem Gebäude zu mindern, könnte man das Rauchen verbieten (Wahrscheinlichkeit) und parallel ein automatisches Feuerlöschsystem installieren (Auswirkung).
- Risiko übertragen: An dieser Stelle kommen üblicherweise Versicherungen ins Spiel. Sie übertragen insbesondere existenzgefährdende Risiken an ein Versicherungsunternehmen und zahlen dafür eine Versicherungsprämie. Anhand des Versicherungsbeispiels kann man einen grundlegenden Sachverhalt beim





Risikomanagement sehr gut verdeutlichen: Durch jede beschlossene bzw. umgesetzte Maßnahme können neue Risiken entstehen. Im Beispielfall müssen Sie den Versicherungsumfang regelmäßig mit den tatsächlichen Gegebenheiten in Ihrer Organisation abstimmen, damit keine Unterversicherung eintreten kann. Und auch ob bzw. wann eine Versicherung zahlt, unterliegt einem Risiko, das neu entstanden ist.

- Risiko akzeptieren: Insbesondere für kleine Organisationen kommt bei diversen Risiken kurz- oder mittelfristig keine andere Vorgehensweise in Frage, u. a. weil es an den nötigen zeitlichen oder finanziellen Ressourcen mangelt. Trotzdem ist eine informierte und bewusste Entscheidung über die (hoffentlich) nur befristete Akzeptanz von Risiken immer noch besser, als Risiken ganz zu vergessen, zu ignorieren oder gar nicht zu identifizieren.
- Risiken verstärken (gilt nur für »positive« Risiken, also Chancen): Ein Risiko kann verstärkt werden, indem die Eintrittswahrscheinlichkeit oder die möglichen Auswirkungen erhöht werden. In diesem Fall sollten alle notwendigen Maßnahmen ergriffen werden, um sicherzustellen, dass das Risiko eintritt und Ihre Organisation von der bestehenden Chance so weit wie möglich profitiert.

### Schritt 6 – Maßnahmen umsetzen

Manche Maßnahmen und Entscheidungen sind relativ einfach und benötigen daher keine detaillierte Planung. Bei anderen müssen Sie ggf. etwas anschaffen bzw. installieren (z. B. Feuerlöscher), Prozesse schriftlich festhalten oder Mitarbeitende schulen etc. Diese Maß-

nahmen oder Aktivitäten müssen im Normalfall nur einmal umgesetzt werden. In einigen Fällen sind auch periodische Überprüfungen notwendig. Für die komplexeren Maßnahmen empfehlen wir Ihnen, intern jeweils ein Projekt durchzuführen (zum Thema Projektmanagement finden Sie wichtige Anregungen im Tool »P3.express« in diesem Kapitel). Planen Sie für diese Projekte mindestens die folgenden Aspekte:

- Wer ist verantwortlich für die gesamte Projektumsetzung?
- Klar festgelegte Ziele.
- Detaillierter Handlungs- und Zeitplan.
- Zusammenfassung der benötigten Ressourcen für die Projektumsetzung: Finanzierung, Ausrüstung, beteiligte Personen sowie Verantwortlichkeiten für die jeweiligen Ressourcen etc.
- Kommunikationsplan, der die wichtigsten Interessenvertreter:innen und Stakeholder auflistet und Möglichkeiten benennt, diese miteinzubeziehen etc.
- Berechnung der erwarteten Risiko-Bewertung, die NACH der Umsetzung des Projektes erreicht werden soll (sog. Restrisiko).

### Schritt 7 – Überwachung und Anpassung

Wenn Sie Schritt 6 durchgearbeitet haben, dann haben Sie erfolgreich einmal einen gesamten Risikomanagement-Prozess durchlaufen. Sie haben die Risiken Ihrer Organisation identifiziert, bewertet, priorisiert und passende Maßnahmen ausgewählt und implementiert. Dadurch können die Risiken auf ein akzeptables Level gesenkt werden. Und parallel haben Sie eine – hoffentlich – lange Liste an Chancen identifiziert, die Sie nutzen können. Ihre Organisation ist jetzt widerstandsfähiger als zuvor.

Nun müssen Sie sicherstellen, dass das auch so bleibt. Ihr Ziel sollte sein, die Anpassungsfähigkeit und damit die Zukunftsfähigkeit Ihrer Organisation stetig zu verbessern. Dafür sollten Sie den gesamten CASSANDRA Risikomanagement-Prozess mindestens einmal im Jahr durcharbeiten (Schritte 2 bis 6). Aktualisieren Sie Ihr Risikoregister, verbessern Sie die Risikobewertungen, indem Sie neue Maßnahmen ergreifen oder bestehende Maßnahmen optimieren, planen Sie für neue Eventualitäten und verbessern Sie Ihren Resilienz-Status insgesamt. Gut zu wissen: Ihr Aufwand bei einem zweiten Durchgang wird weitaus geringer sein.

## »Plan zur Sicherstellung Ihres Geschäftsbetriebes« (»Business Continuity Plan«).

Was können Sie tun, wenn trotz aller Risikomaßnahmen etwas passiert, das Ihren Geschäftsbetrieb grundsätzlich bedroht? An dieser Stelle kommt der sog. »Business Continuity Plan« ins Spiel. Es gibt immer wieder Risiken und Gefahren, die Sie nicht weiter oder nicht weit genug minimieren können. Ein Restrisiko bleibt bestehen, zum Beispiel wenn Ihre Organisation den Standort aus einem erdbebengefährdeten Gebiet nicht verlegen kann oder will.

Vorausschauende Organisationen planen deshalb die Sicherstellung ihres Geschäftsbetriebes für den Fall, dass es zu einer wesentlichen Störung mit sehr negativen Auswirkungen kommt. Sie bereiten sich auf den Tag X vor, also auf den Umgang mit einschneidenden negativen Störungen oder Katastrophen in den folgenden Bereichen: Infrastruktur,

Räumlichkeiten, eigene Dienstleistungen, operative Tätigkeiten, Personal, Zulieferer, Geschäftspartner, Kunden, Märkte, Markenauftritt und Renommee etc.

Um die Sicherstellung Ihres Geschäftsbetriebes planen zu können, müssen Sie sich überlegen, welche Handlungsmöglichkeiten Sie im Falle störender oder zerstörerischer Ereignisse haben (z. B. Verlust von Geräten und Räumlichkeiten oder im Hinblick auf immaterielle Werte wie den Verlust Ihres wichtigsten Kunden). Dieser Plan muss sofort in dem Moment umsetzbar sein, wenn eine Krise oder Katastrophe eintritt. Ihr Plan zur Sicherstellung des Geschäftsbetriebes kann alle oder einige der folgenden Risiken abdecken:

- Notfall- und Evakuierungsplan (um die Auswirkung zu mindern, die Risiken wie Feuer oder die Zerstörung Ihres Bürogebäudes auf Personen in Ihren Räumlichkeiten haben);
- Geschäftsräume oder Arbeitsplätze nicht nutzbar (Home Office als Alternative in Betracht ziehen);
- Versagen oder Ausfall von IKT-Systemen (entweder kompletter Ausfall, Datenverlust oder beides);
- Verlust von Dateien und Archiven (elektronisch oder auf Papier);
- Ausfall der Kommunikationstechnik (Datenleitungen und / oder Sprachleitungen, z. B. Telefonanlage);
- keine Leistungserbringung für Kunden oder Zielgruppen möglich (aus unterschiedlichen Gründen wie z. B. umfangreicher Schaden am Betriebsgebäude, ausgefallene IKT-Systeme, Streik der Mitarbeitenden etc.);
- Verlust, Schaden oder Fehlfunktion von Produktionsanlagen;
- Personal nicht verfügbar (z. B. aufgrund von Grippepandemien oder Unfall);
- plötzliche Insolvenz oder Unterbrechung des Geschäftsbetriebes (aufgrund einer Katastrophe) bei einem wichtigen Zulieferer (der wichtige Dienstleistungen oder Produkte zur Verfügung stellt) oder bei einer Partnerorganisation (z. B. ein Konsortialpartner in einem von der EU geförderten Projekt);
- Verlust eines wichtigen Kunden, der einen relevanten Prozentsatz des Umsatzes eingebracht hat;
- etc.

Bei Ihrem »Plan zur Sicherstellung des Geschäftsbetriebes« handelt es sich um ein Dokument, das diverse Einzelpläne integriert. Bitte nutzen Sie zur Erstellung dieses Gesamtplans die entsprechende CASSANDRA Vorlage (siehe Ressourcen). Ein großer Vorteil dieses Plans ist, dass Sie ihn bei Eintritt einer schwerwiegenden Störung oder sogar einer Katastrophe »nur« aus der Schublade holen müssen. Sie können sofort reagieren. Dies ist in schwerwiegenden Fällen notwendig. Manchmal kommt es auf Stunden oder Tage an.



## Tipps für die Anwendung im Alltag

### Resilienz-Archiv anlegen

Legen Sie ein internes Archiv für Ihr Resilienz-Management an. Stellen Sie sicher, dass die gesamte Projektdokumentation archiviert wird, und dass Ihre Risiko- und Chancenregister auf dem neuesten Stand bleiben. Wichtig ist, dass sich Ihr Plan zur Sicherstellung Ihres Geschäftsbetriebes (»Business Continuity Plan«) stets an dem / den festgelegten Ort(en) befindet und im Falle einer Krise oder Katastrophe gut zugänglich ist. Nützliche Informationen zu diesem Thema finden Sie im Tool »Wissensmanagement« in diesem Kapitel.

### Das Team schulen

Ihr gesamtes Team sollte ausreichend geschult werden und über das nötige Wissen verfügen, um auf Herausforderungen und Krisen wie geplant zu reagieren. Setzen Sie mindestens einen jährlichen Workshop an. Dadurch fördern Sie das Risikobewusstsein aller Teammitglieder und stellen sicher, dass jeder weiß, was im Notfall zu tun ist. Es ist wichtig, dass alle Rollen und Verantwortlichkeiten klar sind und von den jeweiligen Teammitgliedern auch angenommen werden. Beispielsweise sollte die zuständige Person für Back-Ups ihren Aufgabenbereich kennen und routiniert umsetzen.

Ein Ziel sollte sein, dass das erhöhte Risiko- und Chancenbewusstsein, das Sie mit Hilfe der CASSANDRA Methode erzeugt haben, gleichsam zur DNA Ihrer Organisation wird. Sie können vorschlagen, dass alle neuen Prozesse, jede Handlung und jede getroffene Entscheidung auch aus der Risikomanagement-Perspektive betrachtet wird. Es wäre ein großer Fortschritt für Ihre Organisation, wenn die Risiko- und Chancenabwägung als Standard im Organisationsalltag bei jeder Entscheidungsfindung automatisch mitberücksichtigt wird.

### Prüfen und üben

Planen Sie regelmäßige Revisionen aller umgesetzten Lösungen, Maßnahmen und Kontrollen, um zu überprüfen, ob sie noch genauso effektiv und effizient arbeiten wie erhofft, oder ob Sie eventuell nachjustieren müssen. Einmal pro Quartal ist ein gutes Intervall.

Achten Sie auf Veränderungen in Ihrem externen und internen Umfeld. Identifizieren Sie neue Risiken und Chancen sowie Veränderungen bei den bestehenden Risiken und Chancen, die dazu führen könnten, dass Sie Ihre Maßnahmen und Prioritäten noch einmal überdenken müssen. Aktualisieren Sie, wenn notwendig, Ihre Register und behandeln Sie jedes neue oder veränderte Risiko bzw. jede Chance, wie oben in der Anleitung beschrieben.



Papier ist geduldig. Es kommt darauf an, dass Ihre Pläne funktionieren, wenn es darauf ankommt. Organisieren Sie daher mindestens einmal pro Jahr Übungen für Ihre Notfallpläne, um die Aktualität der Inhalte zu überprüfen und Ihre Teams in die Lage zu versetzen, alle Systeme, Maßnahmen und Dienstleistungen bei Bedarf wiederherstellen zu können. Überprüfen Sie, ob alle Teammitglieder ihre Rollen und Verantwortlichkeiten kennen und wissen, wie sie zu handeln haben, wenn der Ernstfall eintritt.

## »SWOT« kann ein erster Schritt sein

Das »SWOT«-Tool in diesem Kapitel bietet Ihnen zwar kein umfassendes Chancen- und Risikomanagement, aber wenn Ihnen aktuell die Zeit fehlt, eine umfassendere CASSANDRA Analyse durchzuführen – egal ob speziell für Ihren Europäisierungsprozess oder auch für Ihre gesamte Organisation – dann können Sie vorerst auch auf die »SWOT«-Analyse in diesem Kapitel zurückgreifen. Ihre Chancen- und Risikoanalyse wird dann zwar lückenhaft sein, aber Sie werden verschiedene relevante Risiken und Chancen auf diese Weise identifizieren können. Bleiben Sie dann jedoch nicht bei der Bestandsaufnahme stehen. Priorisieren Sie die für Ihre Resilienz relevanten Ergebnisse der »SWOT«-Analyse und implementieren Sie die dementsprechend notwendigen Maßnahmen.

## Digitale Transformation: Win-Win-Optionen ausnutzen

Besonders geeignet ist eine Vorgehensweise, bei der Sie die Herausforderungen der digitalen Transformation Ihrer Organisation (siehe dazu das »Digital Transformation Tool« in diesem Kapitel) mit den Chancen, die sich Ihnen in Europa bieten, verknüpfen. Die Frage lautet: Gibt es in diesen Bereichen Win-Win-Situationen, also Gelegenheiten bzw. Innovationsmöglichkeiten, durch die Sie Ihre Digitalisierung und die Ideen, die Sie bezüglich Ihrer transnationalen Aktivitäten haben, parallel vorantreiben können?

## Ressourcen

Der CASSANDRA Ansatz ist das Produkt eines gleichnamigen von der EU-geförderten Projektes (2015-2017), das von sechs Organisationen aus fünf Ländern (Deutschland, Griechenland, Italien, Tschechien, Zypern) gemeinsam umgesetzt wurde. Verantwortlicher Leadpartner im Projekt war die emcra GmbH aus Berlin. Die weiteren Projektpartner waren das Institut für Betriebsberatung, Wirtschaftsförderung und –forschung e. V. (IBWF), der Ivh (Regionalverband des Handwerks in Südtirol, Italien), Tournis Consulting LP aus Griechenland, die Cyprus Project Management Society (CPMS) und T-Soft a.s. aus Prag.

Das CASSANDRA »Handbuch Unternehmens-Resilienz. Für kleine und mittelgroße Unternehmen« können Sie hier kostenfrei als PDF herunterladen: <https://www.emcra.eu/projekte/cassandra/>. Dort finden Sie auch die Vorlagen für Ihren »Plan zur Sicherstellung des Geschäftsbetriebes« sowie für die »Chancen- und Risikoregister«. Alle CASSANDRA Produkte unterliegen einer Creative Commons Lizenz.

Der CASSANDRA »Guide on Business Resilience for NGOs« steht Ihnen inklusive der dazugehörigen Vorlagendokumente in englischer Sprache ebenfalls kostenfrei als PDF zur Verfügung: <https://www.emcra.eu/projekte/cassandra/produkte/>. Bitte beachten Sie: Die CASSANDRA Vorgehensweise ist für Unternehmen und NGOs identisch. NGOs, die mit einer deutschsprachigen CASSANDRA Anleitung arbeiten möchten, sollten daher das »Handbuch Unternehmens-Resilienz. Für kleine und mittelgroße Unternehmen« (s.o.) nutzen.

Weitere Empfehlungen in Deutsch:

GRC Essentials Lernplattform (kostenfrei; Anmeldung erforderlich). Diese Online-Lernplattform bietet einen umfassenden Einblick in die Themenbereiche Governance, Risikomanagement und Compliance (GRC): <https://grc-essentials.eu/de/>.

emcra - Co-shaping Europe et al. (2019): Risikomanagement - Effektives Risikomanagement bei der digitalen Transformation: <https://digital-transformation-tool.eu/training/mod/hvp/view.php?id=136>.

## Hashtags

**#Risiko #Chancen #Resilienz #Krisen #Katastrophen #Business Continuity Plan  
#Informationssicherheit #Organisationsentwicklung**



# 12 P3.express

»Wenn ich sechs Stunden habe, um einen Baum zu fällen, dann werde ich die ersten vier damit verbringen, meine Axt zu schärfen.«

Abraham Lincoln



## Im Überblick

Sie kennen es wahrscheinlich aus dem Arbeitsalltag: Projektarbeit kann dazu tendieren, chaotische Züge anzunehmen. Das liegt daran, dass die meisten, vor allem kleinere Projekte, eher intuitiv geführt werden und ihnen keine fundierte, strukturgebende Projektmanagementmethode zugrunde liegt. Die meisten der international anerkannten Projektmanagementmethoden sind eher wie Programmiersprachen angelegt – kraftvolle Tools für jahrelang trainierte Expert:innen, aber viel zu kompliziert für die durchschnittliche Nutzer:in. Deshalb stellen wir Ihnen hier eine dank EU-Förderung kostenfrei verfügbare, vollwertige Alternative vor.

P3.express ist ein minimalistisches und praktisches Projektmanagementsystem. Es ist einfach zu erlernen und unkompliziert in der Nutzung. Es zeichnet sich durch ein zyklisches System aus, um regelmäßige Aktivitäten, eingeteilt in sieben Projektphasen, einfach zu strukturieren. Darüber hinaus definiert P3.express die Rollen des Projekt- und Managementteams, um Zuständigkeiten klar festzulegen.

Die maßgeblichen Phasen des Projektmanagements laut P3.express sind:

- **Projektinitiierung:** Definition des Arbeitsumfeldes und Entwicklung eines übergeordneten Plans. Am Ende dieser Phase wird entschieden, ob das Projekt realisiert werden soll oder nicht.
- **Start eines Projektmonats:** Vorbereitung und Planung eines monatlichen Zyklus, Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten. Zudem wird monatlich überprüft, ob eine Weiterführung des Projektes sinnvoll ist.
- **Wöchentliches Management:** Überprüfung des Fortschritts von Arbeitspaketen, gemeinsame Besprechung von Abweichungen.
- **Tägliches Management:** laufende Identifizierung von Risiken und Entgegennahme von Ergebnissen.
- **Monatsabschluss:** Evaluation der Projektfortschritte und Feedback aller Beteiligten.
- **Projektabschluss:** Abschlussbegutachtung der Projektergebnisse, Beurteilung der Zufriedenheit aller Stakeholder:innen und Archivierung der Projektdokumente.
- **Projektnachbereitung:** Beurteilung des Nutzens der Projektergebnisse für die Organisation, Überprüfung der Vorteile und Entwicklung neuer Ideen, die auf den Projektergebnissen aufbauen.

P3.express lässt sich gut in Ihrem Europäisierungsprozess anwenden, denn dieses Vorhaben ist im Grunde ein organisationsinternes Projekt. Durch ein ordentliches Management Ihres Europäisierungsprojektes sparen Sie Zeit und Ressourcen und erhöhen Ihre Erfolgchancen. Selbstverständlich können Sie P3.express auch für Ihre internationalen EU-Förderprojekte nutzen.



## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Professionelles Projektmanagement erhöht die Erfolgchancen Ihrer Projekte deutlich.
- Gut strukturierte Projektarbeit spart Zeit und Ressourcen und schafft klare Zuständigkeiten für Ihre Projekte in der Organisation.
- Der Projektinitiierungsprozess stellt sicher, dass Sie sich nur Projekten widmen, die gute Erfolgchancen aufweisen und einen greifbaren Nutzen für Ihre Organisation versprechen.
- Sie profitieren von einer nachhaltigen Nachbereitung vergangener Projektergebnisse und strukturierten Learnings für Ihre zukünftigen Projektideen.
- P3.express kann problemlos in kurzer Zeit erlernt werden und alle nötigen Materialien sind dank EU-Förderung frei verfügbar.
- Das ausführliche Online-Handbuch wird durch weitere Lernmaterialien wie zum Beispiel einem interaktiven E-Learning-Kurs ergänzt, in dem Sie in einem spielerischen Rahmen ein komplettes Übungsprojekt begleiten können.
- P3.express ist sehr anpassungsfähig und kann sowohl für kleine als auch umfangreiche Projekte genutzt werden.



## Aus der Praxis

Tom hat vor Kurzem sein Studium abgeschlossen und vor zwei Wochen seinen ersten Job als Projektmanager bei einem Kleinunternehmen namens »Ostsachsen grenzenlos« angetreten. Das vor einem Jahr in Dresden gegründete Unternehmen hat fünf Mitarbeiter:innen und sich zum Ziel gesetzt, internationale Projekte nach Ostsachsen zu holen. Die Gründerinnen Anna und Laura haben internationale Kommunikation studiert und konnten sich mit einer großen Priesse Glück und ausgiebiger Beratung durch Bekannte und frühere Kommilitonen erfolgreich als Partner für das Erasmus+ Projekt »DigiNow« zum Thema Digitalisierung im ländlichen Raum bewerben. Das Projekt ist vor einem halben Jahr gestartet, »Ostsachsen grenzenlos« ist eine von fünf Partnerorganisation in einem Projektkonsortium mit weiteren Partnern aus Polen, Tschechien, Italien und Ungarn.

In Toms Bewerbungsgespräch mit Anna und Laura hatte sich herausgestellt, dass es im Projekt »DigiNow« zu einigen Komplikationen gekommen ist und die Entwicklung der Online-Informationenplattform zum Thema Digitalisierung im ländlichen Raum nicht schnell genug voranging. Außerdem sollte Tom ein weiteres gefördertes Projekt konzipieren, um das Portfolio von »Ostsachsen grenzenlos« zu erweitern. Die Gründerinnen berichteten Tom, dass es im Unternehmen bisher keine klare Struktur für die Projektarbeit gibt und sie deshalb nach einer professionellen Projektmanager:in suchten, die das Unternehmen im Projektbereich auf eine nachhaltige Erfolgsspur führt. Außer Laura und Anna arbeiten in der Firma noch Ronny, der sich um die Verwaltung kümmert und zwei studentische Hilfskräfte, Yannick und Tina, die in Teilzeit inhaltlich für das Projekt »DigiNow« zuständig sind.

Um das Chaos im »DigiNow«-Projekt aufzuräumen und eine systematische Ideenfindung für das neue Projekt zu ermöglichen, schlug Tom vor, im Unternehmen eine professionelle

Projektmanagementmethode einzuführen. Während seines Studiums hatte er eine mehrmonatige Weiterbildung in PRINCE2 absolviert. Jetzt stellte er fest, dass die Projektmanagementmethode von PRINCE2 für die Herausforderungen bei »Ostsachsen grenzenlos« viel zu komplex ist. Das gesamte Team hätte zuerst eine PRINCE2-Weiterbildung absolvieren müssen, um mit der Methode sinnvoll zu arbeiten. Dafür hatten die Geschäftsführerinnen und die Teammitglieder jedoch keine Zeit. Und über das hierfür notwendige Weiterbildungsbudget verfügte das junge Unternehmen auch nicht.

Tom machte sich auf die Suche nach einer passenden Alternative. Dabei stieß er auf P3.express. Auf der Grundlage seines umfassenden Projektmanagementwissens, das er mit seinem PRINCE2-Zertifikat erworben hatte, stellte er schnell fest, dass P3.express alles beinhaltet, was sie brauchten. Er präsentierte die Projektmanagementmethode Anna und Laura. Die beiden waren zuerst erstaunt darüber, dass eine professionelle Projektmanagementmethode komplett frei online verfügbar sein sollte, und auch etwas skeptisch der Aussage gegenüber, dass P3.express schnell und leicht zu erlernen sei.

Bei einer Teamsitzung entschieden sie gemeinsam P3.express auszuprobieren. Sie verabredeten, dass alle Teammitglieder in einem Zeitraum von 14 Tagen das Online-E-Learning Angebot von P3.express nutzen und die realistische Projektsimulation spielerisch absolvieren. Als fiktive Projektmanager:in Didi organisierten sie in dieser Simulation den Bau eines Kunstzentrums, von der Projektidee bis zum Projektabschluss. Natürlich lief bei der Simulation, wie bei einem richtigen Projekt, nicht immer alles glatt, aber bei Komplikationen konnten sie im P3.express Online-Handbuch jederzeit die passenden Informationen finden. Allen im Team gelang es mit Hilfe der Online-Lernhilfen das Übungsprojekt gut abzuschließen. Viel wichtiger war jedoch, dass sie dabei eine gemeinsame Projektmanagementsprache erlernt haben, die sie alle in Zukunft bei »Ostsachsen grenzenlos« einsetzen können. Beeindruckt von der gut strukturierten und einfach verständlichen Struktur der Projektmanagementmethode entschiedet das Team, bei dem geplanten neuen Projekt

von Beginn an P3.express anzuwenden und die laufenden Projektarbeiten bei »DigiNow« ebenfalls an die zyklische Vorgehensweise von P3.express anzupassen.

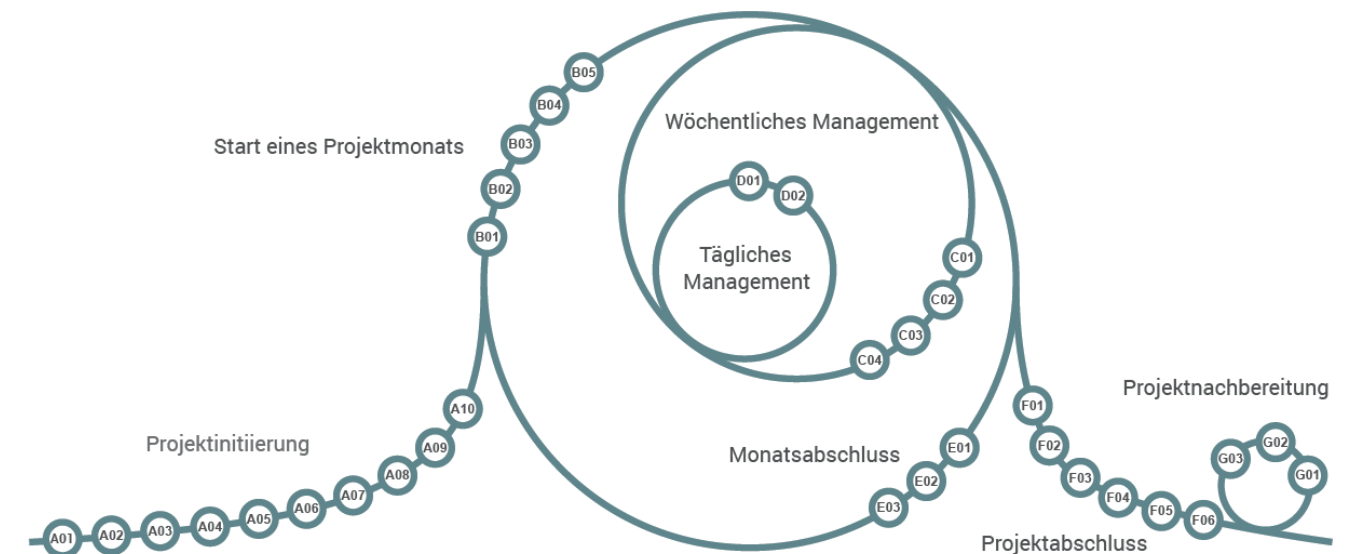
Parallel kam Anna eine zündende Idee für ein neues Projekt: Sie möchte für Kinder mit Migrationshintergrund spielerische Englisch- und Deutschkurse anbieten. Das Projekt könnte ggf. durch den AMIF (EU-Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds) gefördert werden. Gemeinsam mit Tom wurde beschlossen, dass ihnen die Idee einen Förderantrag wert ist. Bei der neuen Projektidee folgte das Team von Anfang an Schritt für Schritt dem Prozedere aus dem P3.express Online-Handbuch. Sie durchliefen gemeinsam die Projektinitiierungsphase und verteilten die entsprechenden Rollen: Anna übernahm die Gesamtverantwortung, sie war dafür zuständig, die notwendigen Ressourcen bereitzustellen und übergeordnete Entscheidungen zu treffen. Diese Rolle wird bei P3.express Sponsorin genannt. An den Begriff mussten sich alle erst einmal gewöhnen, aber das ging schnell. Tom wurde der Projektmanager, er ist also für die konkrete Projektorganisation und das Projektteam zuständig. Für die inhaltliche Arbeit sollen später, wenn das Projekt startet, neue studentische Hilfskräfte eingestellt werden. Laura möchte ihren Fokus voll auf »DigiNow« setzen und beteiligt sich daher nicht an der Arbeit in dem neuen Projekt.

Bei »DigiNow« war der Transferprozess zu P3.express etwas komplizierter. Da das Projekt bereits lief, aber bisher kaum Struktur hatte, mussten zuerst intern die Verantwortlichkeiten klar zugeordnet werden. Laura soll das Projekt verantworten (Sponsorin), Tom ist auch hier der Projektmanager. Da die beiden studentischen Hilfskräfte die Projektaufgaben bisher nur locker unter sich aufgeteilt haben, mussten auch für Yannick und Tina erst einmal die Zuständigkeiten klar definiert werden. Nach einigen Gesprächen entschied das Projektteam, dass Yannick für die Programmierung verantwortlich ist und Tina für Konzeption, Texte und Übersetzungen.

In den folgenden Wochen befolgte das »DigiNow«-Projektteam die täglichen, wöchentlichen und monatlichen P3.express Arbeitszyklen. Das führte schnell zu mehr Routine und effizienteren Abläufen. Alle Beteiligten wissen nun, wer die Ansprechpersonen für ihre jeweiligen Anliegen sind und wie der Stand der Arbeitsfortschritte im Projekt ist. Allein das E-Mail-Chaos aus der Startphase des Projektes überwunden zu haben, sparte ihnen viel Zeit. Alle haben jetzt einen guten Überblick zum Stand der Projektprodukte und arbeiten effektiver zusammen. Es gelang ihnen, den anfänglichen Rückstand bei der Entwicklung der Online-Informationsplattform mehr als wettzumachen.

Schließlich wurde sogar der AMIF-Projektantrag bewilligt. Die erfolgreiche Arbeit wollen Laura und Anna mit dem Team feiern. Sie organisieren zusammen einen gemeinsamen Kurzaufenthalt auf der Insel Rügen, um abseits von der Arbeit Zeit miteinander zu verbringen.

## Der Projektmanagement-Zyklus nach P3.express



Quelle: P3.express <https://p3.express/de/manual/v2/a/01/>

## Anleitung

Entwickelt wurde P3.express ursprünglich von den Projektmanagementexperten Frank Turley, der auch an der Entwicklung der Projektmanagementmethode PM<sup>2</sup> der Europäischen Kommission beteiligt war, und von Nader K. Rad, der sein Wissen u. a. in die Weiterentwicklung von PMI/PMBOK einbringt und auch zu agilen Methoden wie Scrum publiziert. Konzipiert wurde P3.express als Alternative zu den weitaus komplexeren und daher schwerer erlernbaren Projektmanagementmethoden wie PRINCE2, PMI/PMBOK, IPMA oder PM<sup>2</sup>.

Im Zuge ihrer langjährigen Arbeit im Projektmanagement, u. a. in zahlreichen Workshops und Kursen zu den klassischen Projektmanagementmethoden, haben Nader und Frank festgestellt, dass diese Ansätze für die meisten Projekte, vor allem in kleinen und mittleren Organisation, zu umfangreich und komplex sind. Die klassischen Projektmanagementmethoden gleichen eher Programmiersprachen, mit denen Expert:innen viel anfangen können, die aber oft eine zu große Hürde für Anfänger:innen darstellen. P3.express soll im Vergleich dazu eher wie eine Excel-Tabelle funktionieren: Denn jede:r kann bei Excel schnell und intuitiv die wichtigsten Funktionen erlernen und anwenden. P3.express eignet sich darüber hinaus jedoch auch für komplexere Projekte, da es sich problemlos für verschiedene Zwecke skalieren lässt.



Die erste Version von P3.express wurde 2016 veröffentlicht. Die hier vorgestellte Version ist das Ergebnis eines gleichnamigen EU-Projektes, in dem die Projektmanagementmethode in einem internationalen Konsortium zwischen 2020 und 2022 umfangreich überarbeitet und weiterentwickelt wurde. Das P3.express Ökosystem wird auch in Zukunft ständig aktualisiert, verbessert und weiter ausgebaut. Beispielsweise wurde mittlerweile eine neue »micro.P3.express« Version veröffentlicht. Das ist eine Variante spezifisch für Kleinstprojekte mit einem bis fünf Teammitgliedern.

P3.express unterstützt Sie dabei, die richtigen Projekte für Ihre Organisation auszuwählen und gut strukturiert durchzuführen. Mit Hilfe der Schritt-für-Schritt-Anleitung im P3.express Online-Handbuch werden Sie durch den gesamten Projektmanagementprozess geführt und erhalten eine Blaupause für professionell durchgeführte Projektarbeit. Dadurch steigern Sie die Erfolgchancen Ihrer Projekte und Sie sparen jede Menge Zeit und Verwaltungsaufwand.

## Die Philosophie hinter P3.express: Universale Projektprinzipien

P3.express folgt den sogenannten »Nahezu Universellen Projektprinzipien« (NUPP; siehe Ressourcen). Das ist eine Sammlung von Good Practices, die unabhängig von Ihrer bevorzugten Projektmanagementmethode in jedem Projekt befolgt werden sollten, um die Erfolgchancen zu maximieren. In Tandem mit P3.express dienen die NUPP dazu, sich nicht in Managementdetails zu verlieren und das große Ganze, also den Erfolg des Projektes, nicht aus den Augen zu verlieren. Sie sollten die NUPP immer im Hinterkopf haben, wenn Sie die Managementzyklen von P3.express durchlaufen und diese gegebenenfalls anpassen, und wenn Sie merken, dass für Ihr Projekt oder Ihre Organisation der Prozess holprig wird und nicht mehr mit den NUPP vereinbar ist. Die sechs NUPP-Prinzipien sind:

- Entscheide dich immer für das beste Tool für die aktuelle Situation
- Erhalte und optimiere Energie und Ressourcen
- Sei immer proaktiv
- Denke daran, dass eine Kette nur so stark ist wie ihr schwächstes Glied
- Tue nichts ohne einen klaren Zweck
- Verwende wiederholbare Elemente

Die NUPP haben insbesondere ein Ziel: Effizienz. Wenn Sie diese Prinzipien im Blick haben, reduzieren Sie die Wahrscheinlichkeit, dass sich Ihre Projektarbeit in unbedeutenden Details verliert. Sie behalten den Überblick und stellen sicher, dass Ihre Arbeitszeit und die Ihres Teams für Tätigkeiten genutzt werden, die bestmöglich zum Projekterfolg beitragen. Mit den NUPP im Hinterkopf haben Sie einen wichtigen Schritt in Richtung erfolgreiches Projektmanagement schon getan! Jetzt kann es mit P3.express losgehen.

Bevor Sie Ihr erstes P3.express-Projekt starten, empfehlen wir Ihnen, das P3.express Online-Handbuch (<https://p3.express/de/>) durchzuarbeiten und zusätzlich den P3.express-E-Learning-Kurs »durchzuspielen« (<https://p3.express/de/training/artophile-center/>). In dem E-Learning-Kurs lernen Sie praxisnah und tatsächlich spielerisch, wie P3.express angewendet wird. In dem Simulations-Umfeld können Sie Fehler machen, die Sie im echten Projektleben viel Zeit und Geld kosten könnten.

## P3.express anwenden: eine Schritt-für-Schritt-Erklärung

Grundsätzlich unterteilt sich P3.express in die Projektinitiierungsphase, zyklische Aktivitäten während der gesamten Projektlaufzeit (monatlich, wöchentlich, täglich), die Projektabschlussphase und eine Projektnachbereitungsphase. Der gesamte Prozess besteht im Detail aus sieben Arbeitsabschnitten:

- Projektinitiierung (A)
- Start eines Projektmonats (B)
- wöchentliches Management (C)
- tägliches Management (D)
- Monatsabschluss (E)
- Projektabschluss (F)
- Projektnachbereitung (G)

Diesen sieben Arbeitsabschnitten sind insgesamt 33 Managementaktivitäten zugeteilt, die im P3.express Online-Handbuch im Detail erklärt werden. Wie Sie ein P3.express Projekt Schritt für Schritt durchführen, erfahren Sie in den folgenden Abschnitten.

### Projektinitiierung (A)

Bei einem neuen Projekt legen Sie in der Projektinitiierungsphase (A01-A10; vgl. Schaubild oben) die Grundlagen für Ihren späteren Erfolg. Nehmen Sie sich die notwendige Zeit und gehen Sie sorgfältig vor. In diesem Arbeitsschritt legen Sie die Verantwortlichkeiten fest, beschreiben und planen Ihr Projekt und dessen angestrebte Ergebnisse und beurteilen schließlich auf der Basis Ihrer Vorarbeiten, ob das Projekt tatsächlich umgesetzt werden soll.

#### Das Projektteam

Eine wichtige Rolle in Ihrem Projektteam übernimmt die »Projektmanager:in«, die das Projektteam leitet und für die Koordination der Projektmanagementaktivitäten verantwortlich ist. Eine weitere Schlüsselrolle ist die der sogenannten »Sponsor:in«. Eine »Sponsor:in« übernimmt die übergeordnete Verantwortung für das Projekt in Ihrer Organisation, insbesondere für das Resultat des Projektes, die Finanzierung und die Ressourcenbeschaffung. Die Sponsor:in sollte nicht direkt in die tägliche Projektarbeit involviert sein. Diese Person ist für übergeordnete Entscheidungen zuständig, zum Beispiel, ob das Projekt abgebrochen oder fortgeführt werden soll, ob neue Teammitglieder integriert werden sollten oder ob die Projektlaufzeit verlängert werden muss.

Als nächstes definieren Sie die »Produktionsteams« in Ihrem Projekt. Diese Teams bestehen aus Mitarbeiter:innen Ihrer Organisation und/oder gegebenenfalls auch aus externen Dienstleistern. In EU-finanzierten Projekten arbeiten beispielsweise Mitarbeiter:innen aus verschiedenen Partnerorganisationen aus diversen EU-Ländern in Ihren »Produktionsteams«. In den »Produktionsteams« findet die eigentliche Projektarbeit statt. Jedes »Produktionsteam« wird von einer »Teamleiter:in« geleitet, die an die Projektmanager:in berichtet.

Bitte beachten Sie: Eine Projektmanager:in kann auch Teil eines Produktionsteams sein. Die Sponsor:in sollte jedoch möglichst außerhalb des Projektmanagementalltags angesiedelt sein. Das trägt dazu bei, die Gefahr von Mikromanagement zu reduzieren und soll einen möglichst neutralen Blick der Sponsor:in auf das Projekt gewährleisten.

#### Die Projektdokumente

Jedes P3.express Projekt arbeitet mit einer überschaubaren Anzahl notwendiger Dokumente. Wichtig ist eine passende digitale Infrastruktur, die allen Teammitgliedern den Zugriff darauf ermöglicht. Am besten eignen sich online verfügbare Dokumente, für die automatische Backups erstellt werden. Services wie Google Drive oder OneDrive von Microsoft sind in diesem Fall die Klassiker, es gibt aber auch kostenfreie Alternativen wie nextcloud. Darüber hinaus ist eine gemeinsame Kommunikationsplattform wichtig, um unkompliziert tägliche Aufgaben besprechen zu können, Onlinemeetings abzuhalten und die Projektaktivitäten zu koordinieren. Neben bekannten Tools wie Microsoft Teams oder Slack gibt es auch kostenlose Alternativen wie element or rocket.chat.

Die zentralen Projektdokumente von P3.express sind die »Projektbeschreibung«, der »Ergebnisplan«, ein »Nachfolgeregister« und ein »Gesundheitsregister«. Sie sollten diese Dokumente in der genannten Reihenfolge erstellen. Bitte beachten Sie: Veränderungen in einem Dokument können Anpassungen in anderen Dokumenten notwendig machen.

Die »Projektbeschreibung« enthält die folgenden Informationen: Zweck und erwartete Leistungen, erwartete Kosten und Dauer des Projektes, Anforderungen und Qualitätsanspruch, eine allgemeine Beschreibung der Projektziele und eine Liste aller Stakeholder:innen, also der Personen oder Organisationen, die ein Interesse am Verlauf oder den Ergebnissen eines Projektes haben. Bestenfalls wird dieses Dokument in Workshops mit dem gesamten Projektteam erarbeitet. Dadurch wird u. a. sichergestellt, dass alle Beteiligten hinter den im Dokument festgehaltenen Inhalten stehen. Bei der genauen Formulierung kann es nützlich sein, bereits abgeschlossene Projekte mit ähnlichem Umfang als Vergleich heranzuziehen, um beispielsweise deren Strukturen und Ergebnisse als Grundlage für das aktuelle Projekt zu nutzen.

Mit Hilfe eines »Ergebnisplans« soll ein umfassender Überblick über alle Bausteine der Projektprodukte gewonnen und vermittelt werden. Diese Bausteine werden festgehalten und beschrieben, um deren Arbeitsumfang, Qualität oder andere wichtige Aspekte wie die Abhängigkeiten von anderen Arbeitsergebnissen zu definieren. Solche Abhängigkeiten können zum Beispiel sein, dass Teammitglied 1 das Script für ein Video bereitstellen muss, bevor Teammitglied 2 die Kamera in die Hand nehmen und das Video drehen kann. Teammitglied 3 kann das Video danach schneiden und veröffentlichen.

Ein »Ergebnisplan« kann je nach Umfang und Komplexität eines Projektes mit verschiedenen Tools erarbeitet werden: Für ein kleines Projekt reicht eine einfache Mind Map, komplexere Projekte mit vielen Teammitgliedern und Abhängigkeiten zwischen den Arbeitsergebnissen und Teams lassen sich gut mit Hilfe eines Gantt Charts visualisieren.

Mit dem sogenannten »Nachfolgeregister« wird das Risikomanagement in einem P3.express Projekt umgesetzt. Auch an der Entwicklung dieses Dokumentes sollten möglichst viele Teammitglieder beteiligt werden. Das Team sammelt und analysiert alle potenziellen Herausforderungen, die bei der Umsetzung des Projektes auftreten können. Auf der Basis dieser Analyse werden »Folgestrategien« für den Fall, dass tatsächlich etwas schief geht, entwickelt – daher der Name »Nachfolgeregister«. Wenn Sie Ihre Projekt-



risiken bzw. den potenziellen Umgang mit Herausforderungen im Projektverlauf proaktiv erfassen und planen, sind Sie besser für diese gewappnet.

Schließlich erstellen Sie ein sogenanntes »Gesundheitsregister«. Der Zweck dieses Dokuments ist die Evaluation Ihres Projektes, und das nicht erst nachdem das Projekt abgeschlossen ist, sondern von Beginn an und während der gesamten Laufzeit. Zur Erstellung des »Gesundheitsregisters« und zur Evaluation Ihrer Projektfortschritte arbeitet P3.express nach dem Peer Review-Prinzip. Sie konsultieren also externe, nicht zum Projektteam zugehörige Personen, die Ihnen ein Feedback zum Projektverlauf geben. Das können beispielsweise andere erfahrene Projektmanager:innen aus Ihrer Organisation sein, bei grenzüberschreitenden Projekten in Europa bietet es sich an, Expert:innen aus anderen Organisationen einzubeziehen.

Die Begutachtung Ihres »Gesundheitsregisters« findet erstmalig im Rahmen der Projektinitiierung statt, ist aber auch ein fester Teil der monatlichen Zyklen sowie des Projektabschlusses. Mit dem »Gesundheitsregister« sichern sie die Qualität Ihres Projektes. Zudem bietet es bei jedem Durchlauf die Gelegenheit, von anderen zu lernen und sich über Verbesserungsmöglichkeiten auszutauschen.

#### Die Entscheidung für oder gegen das Projekt

Am Ende der »Projektinitiierung« steht die Entscheidung, ob es sich für Ihre Organisation lohnt, das Projekt auch tatsächlich umzusetzen. Keine Organisation verfügt über grenzenlose Ressourcen. Daher ist es wichtig, auch in Ihrem Projektportfolio zu priorisieren, welche Vorhaben die größten Potenziale bieten.

Diese Entscheidung trifft die Sponsor:in nachdem alle vollständig erstellten Projektdokumente von der Projektmanager:in an sie übermittelt wurden. Falls das Projekt nicht intern, sondern für einen externen Auftragsgeber durchgeführt werden soll, erstellen Sie nach einem positiven Votum der Sponsor:in ein Angebot. Das Projekt kommt in diesem Fall erst



zustande, wenn sich der potenzielle Auftraggeber für Ihre Organisation entscheidet und ein entsprechender Vertrag geschlossen wird.

Bitte beachten Sie: Die bewusste Entscheidung gegen ein Projekt ist kein Zeichen für ein Versagen. Vielmehr ist es ein Indikator dafür, dass Ihre Organisation ein durchdachtes Portfoliomanagement betreibt. Das sollte allen Teammitgliedern bewusst sein. Aus jeder nicht umgesetzten Projektidee können Sie Erfahrungen gewinnen und wertvolle Schlüsse für kommende Projektideen ziehen.

Wenn entschieden wurde, dass das Projekt umgesetzt wird, dann startet es offiziell mit einem Kick-off-Veranstaltung. Parallel sollten Sie den Projektstart auch zielgerichtet in Ihrer Organisation kommunizieren. Damit schaffen Sie über das Projektkernteam hinaus ein Bewusstsein für die Bedeutung des Projektes für die gesamte Organisation.

### Zyklische wiederkehrende Aktivitäten – Start eines Projektmonats (B)

Jetzt beginnt die eigentliche Projektarbeit. Bei P3.express bedeutet dies das wiederholte Durchlaufen einzelner Projektzyklen – begonnen wird mit dem Start des jeweiligen Projektmonats (B01-B05; vgl. Schaubild oben).

Jeder Projektmonat beginnt mit einer Überprüfung und Präzisierung der vorhandenen Pläne. Die Projektdokumente (»Projektbeschreibung«, »Ergebnisplan«, »Nachfolgeregister« und »Gesundheitsregister«) werden gemeinsam im Team konsultiert und gegebenenfalls angepasst. Auf diese Weise spiegeln die Dokumente stets den tatsächlichen Projektverlauf wider. Denn Ihre Pläne können (und werden) sich ändern, sei es durch externe oder interne Faktoren. Kein Projekt wird exakt so durchgeführt, wie es ursprünglich geplant wurde.

»Wenn Du merkst, dass Du ein totes Pferd reitest, steig ab!« Diese alte Weisheit macht sich auch P3.express zu Nutze, indem zu Beginn eines jeden Projektmonats erneut entschieden wird, ob das Projekt fortgesetzt werden soll. Manchmal ist dies die einzig richtige Entscheidung. Wenn man erst nach Projektabschluss rückwirkend feststellt, dass das »Projekt Pferd« schon lange tot war, dann wurden wertvolle Ressourcen unwiederbringlich vergeudet.

### Zyklische wiederkehrende Aktivitäten – wöchentliches Management (C)

Das Hauptziel jedes wöchentlichen Zyklus (C01-C04; vgl. Schaubild oben) ist es zu verstehen, wo sich das Projekt in Bezug auf die Projektziele aktuell befindet. Diese Bestandsaufnahme ermöglicht es, Abweichungen zu identifizieren und als Projektmanager:in ggf. notwendige Schritte zu ergreifen. Das zweite Ziel ist es, alle Projektbeteiligten laufend über den Status des Projektes zu informieren. Das erhöht das gegenseitige Vertrauen und fördert die Zusammenarbeit im Projektteam nachhaltig.

### Zyklische wiederkehrende Aktivitäten – tägliches Management (D)

Es gibt zwei täglich wiederkehrende Aktivitäten (D01-D02; vgl. Schaubild oben) bei P3.express: Neue Risiken, Probleme und Änderungsanfragen müssen laufend im »Nachfolgeregister« dokumentiert werden. Darüber hinaus können Sie als Projektmanager:in fertiggestellte Arbeitsergebnisse immer dann vorläufig abnehmen, wenn diese geliefert werden. Die Bewertung der Ergebnisse und der Risiken findet in den wöchentlichen bzw. monatlichen Zyklen statt.

### Zyklische wiederkehrende Aktivitäten – Monatsabschluss (E)

Der Monatsabschluss (E01-E03; vgl. Schaubild oben) steht ganz im Zeichen der Projektevaluation. Es geht darum herauszufinden, wie zufrieden alle Projektbeteiligten mit dem Projekt aktuell sind. Diese Ergebnisse fließen dann regelmäßig in das »Gesundheitsregister« des Projektes ein. Sie sollten die Evaluationen so weit wie möglich anonymisieren, damit Sie ehrliches Feedback erhalten. Mit der Auswertung und der darauf aufbauenden Planung von möglichen Verbesserungen wird der Projektmonat abgeschlossen. Der Zyklus beginnt dann so lange erneut mit dem Start des nächsten Projektmonats, bis Ihr Projekt abgeschlossen wird.

### Projektabschluss (F)

Im Rahmen des Projektabschlusses wird das Projektergebnis offiziell übergeben und abgenommen (F01-F06; vgl. Schaubild oben). Erst dann kann die Arbeit an den Projektergebnissen als beendet betrachtet werden. Ein letztes Mal wird auch die Zufriedenheit im Team und bei den Stakeholdern erfasst. Abschließend werden alle Projektdokumente und Ergebnisse gesichert und archiviert, damit spätere Vorhaben von abgeschlossenen Projekten lernen bzw. profitieren können. Last but not least sollte das erfolgreiche Projekt mit dem gesamten Team gebührend gefeiert werden!

### Projektnachbereitung (G)

Die Projektnachbereitung (G01-G03; vgl. Schaubild oben) ist sehr wichtig, auch wenn dieser Arbeitsschritt streng genommen nicht mehr Teil des Projektmanagements ist. Insbesondere die Projekt-Sponsor:in ist jetzt aufgefordert, die Ergebnisse aus der Perspektive der gesamten Organisation systematisch auszuwerten. Es geht bei dieser Analyse insbesondere darum, erzielte positive Ergebnisse zum Beispiel durch die Übertragung auf andere Organisationsbereiche weiter zu verstärken und neue Ideen zu generieren, also insbesondere die Chancen zu identifizieren, die sich der Organisation auf der Grundlage der erzielten Projektergebnisse bieten. Im Zuge Ihrer internationalen Aktivitäten in Europa werden Sie häufig erleben: Nach dem Projekt ist vor dem nächsten Projekt.



## Tipps für die Anwendung im Alltag

### Umstellen auf P3.express bei bereits laufenden Projekten

Sie können P3.express gut bei bereits laufenden Projekten implementieren. Dabei ist besondere Sorgfalt angebracht. Wichtig ist, dass Sie insbesondere alle Schritte der Projektinitiierungsphase (A) berücksichtigen, um für die Umstellung auf das zyklische Projektmanagement (B, C, D, E) die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen. In der Regel kann die eigentliche Umstellung schnell umgesetzt werden, weil Sie nicht bei null anfangen müssen. Zuvor müssen Sie jedoch eine gemeinsame P3.express Wissensgrundlage in Ihrem Projektteam schaffen. Der zeitliche Aufwand dafür ist etwas länger. Diese Aufgabe kann innerhalb einiger Wochen – neben der normalen operativen Arbeit – gemeistert werden.

### Gemeinsam P3.express lernen

Am besten stellen Sie sicher, dass ihr gesamtes Projektteam ein gemeinsames Grundverständnis von P3.express hat. Im ersten Schritt können sich alle Beteiligten die Grundlagen von P3.express im Selbststudium mit Hilfe des Online-Handbuches und des E-Learning-Kurses selbst aneignen (siehe Ressourcen). Um die gemeinsame Wissensbasis zu festigen, offene Fragen zu klären und ggf. eine Anpassung der P3.express Systematik an die Besonderheiten der eigenen Organisation vorzunehmen, bietet sich ein ergänzender Workshop an. Zur Vorbereitung eines solchen Workshops können Sie das P3.express Trainerhandbuch nutzen (siehe Ressourcen).

### Agiler Wasserfall? Das Beste aus der Projektmanagementwelt in einen Tool

Man unterscheidet zwei Arten des Projektmanagements: traditionelles Projektmanagement (auch bekannt als »Wasserfall-Projektmanagement«) und agiles Projektmanagement. Beim sogenannten Wasserfall-Ansatz läuft das Projekt linear in festen Phasen ab. Jede Phase muss abgeschlossen sein, bevor zur nächsten übergegangen wird. Dieser Ansatz betont Planung und Kontrolle und versucht, Risiken zu minimieren und strikte Zeitpläne und Budgets einzuhalten. Die bekanntesten Wasserfall-Methoden sind PRINCE2, PMI/PMBOK und IPMA.

Als Alternative bzw. als Gegenentwurf hat sich in den vergangenen Jahren das agile Projektmanagement etabliert. Agiles Projektmanagement setzt auf mehr Flexibilität und folgt einem iterativen Ansatz. Die weltweit bekannteste agile Methode ist Scrum. Agiles Projektmanagement betont Zusammenarbeit, adaptive Planung und kontinuierliche Verbesserung. Der Fokus liegt auf der Erstellung von hochwertigen Produkten und Dienstleistungen, die auch im Projektverlauf noch an sich wandelnde Bedürfnisse in der eigenen Organisation bzw. von Zielgruppen angepasst werden.

In P3.express sind beide Ansätze vereint: Die Projektinitiierungsphase garantiert Planbarkeit. Die Anpassungen während der zyklischen Projektmanagementphasen stellen sicher, dass Änderungen am Produkt in regelmäßigen Abständen möglich sind und Sie somit besser auf äußere Einflüsse und nicht planbare Herausforderungen reagieren können.

### P3.express anpassen

Wenn Sie während der Projektarbeit merken, dass die »Standardversion« von P3.express für Ihr Vorhaben zu viel, zu wenig oder anderweitig unpassend ist, zögern Sie nicht, einzelne Aspekte des Systems an Ihre Bedürfnisse anzupassen. Solange die Grundlogik (zyklisches System mit den eingangs definierten Rollen, vorangegangene Projektinitiierung und nachfolgender Projektabschluss) bestehen bleibt, können Sie Ihrer Kreativität freien Lauf lassen.

Sie sind herzlich eingeladen, Ihre Erfahrungen und Ihre spezifische P3.express Version mit dem internationalen Team, das hinter P3.express steht, auszutauschen. Werden Sie Teil



dieser globalen Expert:innen-Community, profitieren Sie von dem fachlichen Austausch und lassen Sie Ihre Erfahrungen in die Weiterentwicklung von P3.express einfließen (die Kontaktinformationen finden Sie unter Ressourcen).

## Ein Aushängeschild für Ihre P3.express Expertise: das Practitioner Zertifikat

P3.express ist frei verfügbar. Es kann unter Beachtung einer Creative Commons Lizenz frei genutzt und an die eigenen Ansprüche angepasst werden. Sie benötigen keine Zertifizierung, um mit P3.express arbeiten zu können. Es besteht jedoch die Möglichkeit, sich offiziell als »P3.express Practitioner« zertifizieren zu lassen. Das P3.express Practitioner Zertifikat ist lebenslang gültig. Damit entfallen kostspielige Re-Zertifizierungen, wie Sie für die meisten gängigen Projektmanagementmethoden üblich sind (weitere Informationen unter Ressourcen).

## P3.express in Ihrem Europäisierungsprozess

Gutes Projektmanagement ist eine wichtige Grundvoraussetzung für das Gelingen Ihres Europäisierungsprozesses. In allen Phasen dieses Prozesses wird zudem auch Know-how aus den Bereichen Change-Management, Wissensmanagement, Risikomanagement und Qualitätsmanagement benötigt. P3.express streift alle diese Bereiche, wobei der Hauptfokus auf dem professionellen Projektmanagement liegt.

Auch wenn Sie bereits über gute Kenntnisse in den weiteren wichtigen Wissensbereichen verfügen, sollten Sie einen Blick auf die dazu in diesem Kapitel bereitgestellten Tools werfen (vgl. »Change-Management«, »Wissensmanagement« und »CASSANDRA« (Risikomanagement) sowie »Deming Cycle« (Qualitätsmanagement)).

## EU-Förderprojekte und P3.express

Eine interessante Möglichkeit, Ihren Europäisierungsprozess anteilig zu finanzieren und gute Kooperationspartner im europäischen Ausland zu identifizieren, ist die Beantragung von EU-Fördermitteln für grenzüberschreitende Projekte. Bei EU-geförderten Projekten – diese Version von P3.express ist ebenfalls in einem EU-geförderten Projekt entstanden – sollten Sie zwei Phasen voneinander unterscheiden: die Antragsphase und die Umsetzungsphase. De facto handelt es sich dabei um zwei Projekte, die jedoch aufeinander aufbauen: zuerst ein Antragsprojekt und dann ein Umsetzungsprojekt.

Im Antragsprojekt entwickeln Sie Ihr EU-Projekt. Dieses kürzere Teilprojekt, das meistens zwischen drei und sechs Monaten dauert, ist mit der Einreichung Ihres EU-Förderantrages beendet. Erhalten Sie einen positiven Förderbescheid, können Sie Ihr Projekt mit der finanziellen Unterstützung der EU umsetzen. Dieses zweite Teilprojekt dauert dann in der Regel zwei oder mehr Jahre.

Beide Teilprojekte können Sie gut mit P3.express durchführen. Im Antragsprojekt kommt Ihnen die flexible und iterative Herangehensweise von P3.express zugute. Nicht selten müssen bis kurz vor der Projekteinreichung noch Anpassungen vorgenommen bzw. Herausforderungen gelöst werden. Für die Projektentwicklung sollten Sie zudem ergänzend den »Logical Framework Approach« nutzen (siehe gleichnamiges Tool in diesem Kapitel). Damit erhöhen sich Ihre Förderchancen um ein Vielfaches.

Für das Umsetzungsprojekt ist P3.express insbesondere geeignet, weil Sie in der Projektinitiierungsphase (A) eine klare und für alle Beteiligten verständliche Grundlage für die Projektumsetzung schaffen. In der Praxis haben sich in der europäischen Projektarbeit zudem insbesondere die monatlichen Arbeitszyklen bewährt. Das sichert einen permanenten Projektfortschritt und hält den Grad der Kommunikation in Ihrem internationalen Konsortium hoch. Da europäische Projektteams meist aus mehreren grenzübergreifend zusammenarbeitenden »Produktionsteams« bestehen, die einzelne Projektergebnisse erarbeiten, kann die Bedeutung der Kommunikation nicht hoch genug bewertet werden. Dafür bietet P3.express Ihnen die passenden Grundlagen. Auch der »Logical Framework Approach« leistet in der Umsetzungsphase erneut einen nützlichen Beitrag. Auf der Basis der im Antragsprojekt bereits erstellten sogenannten »LogFrame-Matrix« können Sie leicht den »Ergebnisplan«, eines der vier in der obigen Anleitung beschriebenen zentralen P3.express Dokumente, erstellen.



## Ressourcen

Die in diesem Tool vorgestellte Version von P3.express ist das Produkt eines gleichnamigen von der EU-geförderten Projektes (2020-2022), das von fünf Organisationen aus fünf Ländern (Belgien, Bulgarien, Deutschland, Irland, Niederlande) gemeinsam umgesetzt wurde. Verantwortlicher Leadpartner im Projekt war das Professional Training Center of Excellence (PTCoE) aus Belgien. Die weiteren Projektpartner waren die University for National and World Economy (UNWE) aus Sofia (Bulgarien), die emcra GmbH aus Berlin (Deutschland), die Handelskammer aus Sligo (Irland) und Van Haren Learning Solutions (Niederlande).

Alle notwendigen Ressourcen inklusive Vorlagen für die »Projektbeschreibung«, das »Nachfolgeregister« und das »Gesundheitsregister« sind in deutscher sowie in 23 weiteren Sprachen (Stand: August 2023) online frei zugänglich. Die Ressourcen von P3.express unterliegen einer Creative Commons-Lizenz und sind hier verfügbar: <https://p3.express/de/>.

Direkte Links und Kontaktinformationen:

Nearly Universal Principles of Projects (NUPP): <https://nupp.guide/de/>.

P3.express Online-Handbuch: <https://p3.express/de/manual/v2/> (auch als PDF-Download verfügbar).

P3.express E-Learning Kurs: <https://p3.express/de/training/artophile-center/>.

P3.express Handbuch für Trainer:innen:

<https://p3.express/training/instructor-led-workshops/> (nur in englischer Sprache verfügbar).

P3.express Practitioner Certification: <https://p3.express/certification/>.

P3.express Newsletter: <https://express.us11.list-manage.com/subscribe?u=044a0308b59693afa5939e2c5&id=cfdeb3e8df>.

Kontakt zur P3.express Expert:innen-Community: [info@p3.express](mailto:info@p3.express).

## Hashtags

**#Projektmanagement #Leadership #Teamwork #Risikomanagement  
#Wissensmanagement #Lessons learned #Qualitätsmanagement  
#Evaluation #Change-Management #Agile**





# 13 Logical Framework Approach

»Logik ist die Anatomie des Denkens.«

John Locke

## Im Überblick

Der Logical Framework Approach (LFA) ist eine Methode zur Planung, Steuerung, Kontrolle und Evaluierung von Projekten. Kernstück der Methode ist die Logical Framework Matrix oder kurz LogFrame-Matrix. Der LFA ermöglicht, Projektvorhaben in einem geordneten Vorgehen zu analysieren und zu organisieren.

Die Logical Framework Matrix ist eine 4x4-Matrix, mit der systematisch Projektelemente aufeinander abgestimmt und deren Konsistenz überprüft werden. Die Zeilen des LogFrames beschreiben von oben nach unten die vier Stufen der Zielhierarchie eines Projektes: 1. Hauptziel (Impact), 2. Projektziel (Outcome), 3. Ergebnisse (Output) und 4. einzelne Aktivitäten.

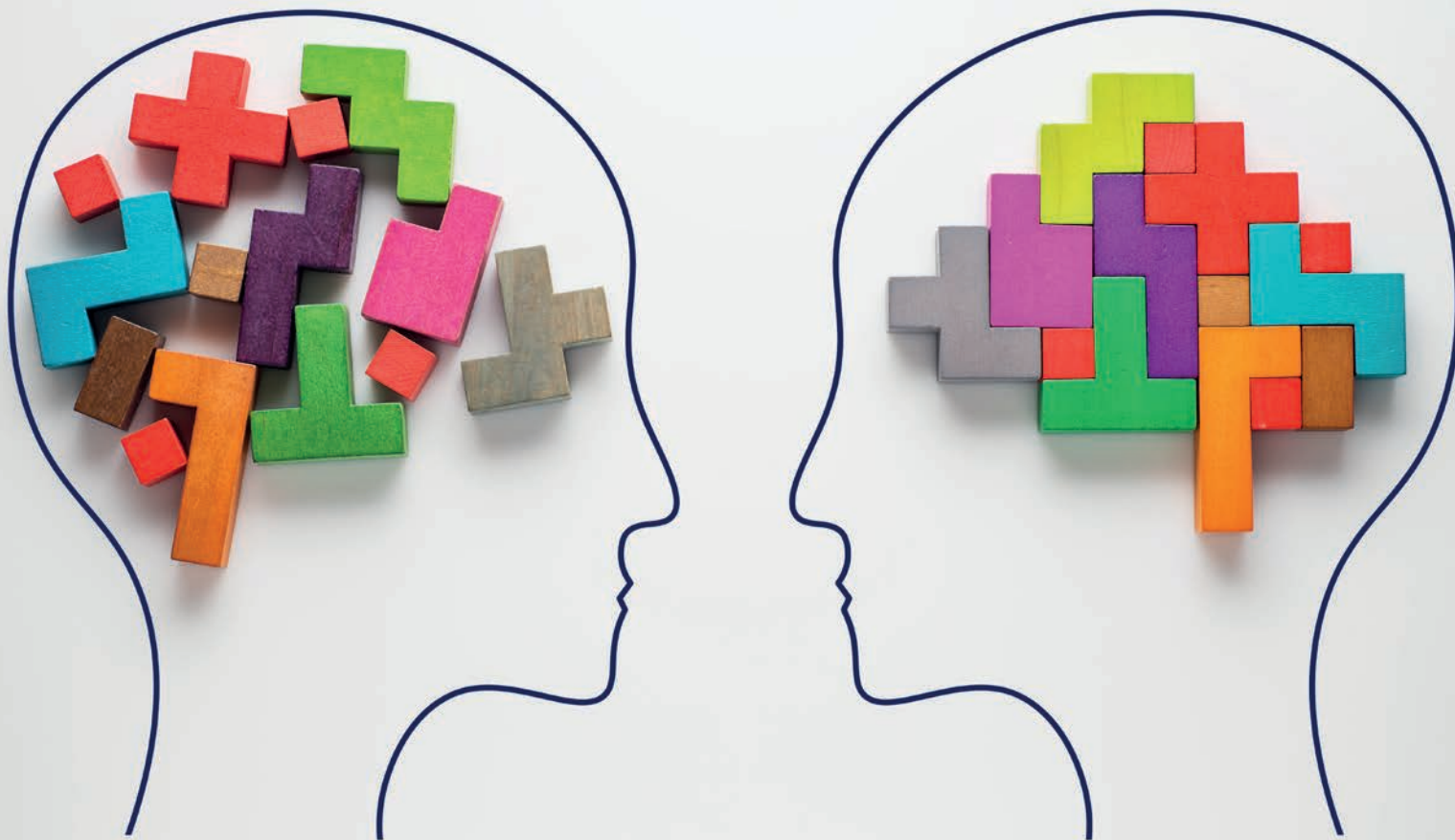
Der LFA besteht aus einer Analyse- und einer Planungsphase. Die Analysephase beinhaltet die Instrumente Stakeholderanalyse, Problemanalyse, Zielanalyse und Strategieanalyse. Den Kern der Planungsphase bildet die Aufstellung der Logical Framework Matrix.

Der Logical Framework Approach hat sich zu einer Standardmethode im Bereich der internationalen Kooperation entwickelt, insbesondere in der Entwicklungszusammenarbeit. Besondere Relevanz für Europäisierungsprojekte hat der LFA, und darin insbesondere die LogFrame-Matrix, weil die Förderanträge der EU im Kern den Grundlagen dieses Ansatzes folgen. Wer in der Lage ist, ein Förderprojekt entsprechend der LogFrame-Matrix zu entwickeln, hat bessere Förderchancen. Gleichzeitig ist es mit dieser Vorarbeit sehr viel leichter, einen EU-Förderantrag ordnungsgemäß auszufüllen.

## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Sie planen ein Projekt mit klaren Zielen, Ergebnissen und überprüfbaren Indikatoren.
- Durch die logische Struktur, insbesondere der LogFrame-Matrix, können Sie ein Projekt prägnant und verständlich präsentieren.
- Sie stellen mit der LogFrame-Matrix sicher, dass Sie alle Projektelemente vollständig und konsistent durchdacht haben.
- Sie identifizieren Lücken, die Sie bei der Entwicklung Ihres Projektes ggf. noch nicht bedacht haben. Der Logical Framework Approach trägt zur Identifikation von Problemen bei und hilft Ihnen passende Lösungen zu finden.
- Mit Hilfe des Logical Framework Approachs können Sie den Dialog mit allen Beteiligten Stakeholder fördern. Sie analysieren zudem, inwieweit wichtige externe Stakeholder Ihrem Projekt positiv oder eher kritisch gegenüberstehen.
- Sie können die Ziele und Wirkungen Ihres Projektes besser konkretisieren.
- Mit dem LFA haben Sie ein Tool an der Hand, das auch bei der Umsetzung Ihres Projektes sowie bei der Evaluation und der Wirkungsmessung wertvolle Dienste leistet.
- Die LogFrame-Matrix erleichtert Ihnen die Kommunikation über Ihr Projekt sowohl organisationsintern als auch gegenüber der Außenwelt.





- Der Logical Framework Approach bietet insbesondere für Non-Profit-Organisationen einen Vorteil, weil diese mit dem LFA die positiven Projektwirkungen im Hinblick auf ihre Zielgruppe nachweisen können. Immer wenn – wie bei zivilgesellschaftlichen Projekten in der Regel der Fall – keine zahlenden Kunden erreicht werden, ermöglicht dieser Ansatz eine Erfolgsmessung jenseits von Umsatz- und Gewinnrechnungen.
- Da ein Großteil der öffentlichen Förderausschreibungen explizit oder implizit der LogFrame-Logik folgt, erhöhen Sie damit Ihre Chancen auf erfolgreiche Förderanträge, insbesondere bei den EU-Förderprogrammen.

## Aus der Praxis

Das Berliner Beratungs- und Weiterbildungsunternehmen »emcra – Co-shaping Europe« bietet seit 2002 u. a. Beratung zur Europäisierung von Organisationen an. Insbesondere zivilgesellschaftliche Akteure aus dem In- und Ausland kontaktieren »emcra«, wenn es zum Beispiel darum geht, einen erfolgreichen EU-Förderantrag zu verfassen. Seit 2005 hat das Unternehmen, das von Heike und Mika geleitet wird, eine Weiterbildung zur EU-Fundraiser:in im Programm. Mehrere Tausend Teilnehmende sind bis heute von emcra zu zertifizierten EU-Fördermittelexpert:innen ausgebildet worden. Von Beginn an war der Logical Framework Approach (LFA) und insbesondere die LogFrame-Matrix eine wichtige Komponente dieser Weiterbildung. Die Methode ist insbesondere aus dem Weiterbildungsmodul »EU-Projektentwicklung« nicht wegzudenken.

»emcra« setzt den LFA nicht nur in der Beratung und in zertifizierten Weiterbildungen ein. Das »emcra« Team entwickelt auch eigene EU-Projekte, um sich selbst als Organisation weiterzuentwickeln. Der Logical Framework Approach hat dabei immer wieder sehr gute Dienste geleistet. Der Ansatz hat dazu beigetragen, dass »emcra« EU-Förderprojekte mit einem Gesamtvolumen von mehr als zwei Mio. Euro erfolgreich beantragen konnte. Diese Projekte hat das emcra Team selbst entwickelt, den EU-Förderantrag verfasst und später als verantwortlicher Lead-Partner eines europäischen Projektkonsortiums umgesetzt.

Im Rahmen der Weiterbildung zur EU-Fundraiser:in betonen die »emcra« Trainer:innen immer wieder, dass Organisationen, die erfolgreich EU-finanzierte Projekte umsetzen möchten, ihre internen Strukturen und Prozesse analysieren sollten. Das gilt nicht nur im Bereich EU-Förderung, in dem man zum Beispiel dafür sorgen muss, dass das organisa-

tionsinterne Finanzmanagement mit den Berichts- und Nachweispflichten der EU professionell umgehen kann. Jede Organisation, die den Schritt über die nationalen Grenzen in Europa machen möchte, egal ob mit oder ohne EU-Förderung, steht vor der Frage: Sind wir bereit für Europa? Fakt ist jedoch, dass nur wenige Organisationen sich systematisch und proaktiv mit dieser Frage befassen. Insbesondere kleinere zivilgesellschaftliche Organisationen können sich externe Beratung für diesen Prozess meist nicht leisten.

Die Grundidee für das »Europeanisation«-Projekt war geboren. Mit Hilfe des LogFrame-Ansatzes identifizierten Heike und Mika diverse Möglichkeiten, wie man kleinen und mittleren Organisationen den Weg über die nationalen Grenzen erleichtert könnte. Für den EU-Förderantrag einigte sich das »emcra« Team darauf, dass im »Europeanisation«-Projekt ein Selbstanalyse-Tool entwickelt werden sollte. Mit dessen Hilfe sollte es für Nutzer:innen möglich sein, in weniger als einer Stunde zu erfahren, in welchen Bereichen man als Organisation bereits gut für die transnationale Arbeit in Europa aufgestellt ist, und wo man noch nachsteuern oder sich weiterentwickeln könnte.

Von Beginn an war klar, dass das »Europeanisation«-Projekt nur ein erster Schritt ist. Der LogFrame-Ansatz leistete gute Dienste bei der Entscheidung, auf welche Teillösung sich das »Europeanisation«-Projekt fokussieren sollte. Durch das begrenzte EU-Förderbudget war es nötig, sich zuerst »nur« auf ein Teilziel zu beschränken.

Im Jahr 2016 konnte das »Europeanisation«-Projektergebnis online gehen. Das gesamte emcra Team freut sich seitdem über die vielen positiven Rückmeldungen der Nutzer:innen. Zudem ist das Tool aus den emcra Weiterbildungen nicht mehr wegzudenken. Hinzu kommt, dass das Projekt von der Europäischen Kommission als »Success Story« und von der Nationale Agentur beim Bundesinstitut für Berufsbildung in Deutschland als »Good Practice Example« ausgezeichnet wurde.

Im Jahr 2019 nahmen Heike, Mika und das »emcra« Team die alten Planungsdokumente von »Europeanisation« erneut in die Hand. Es wurde Zeit für ein Nachfolgeprojekt, einerseits um das existierende Selbstanalyse-Tool zu aktualisieren und andererseits, um die noch fehlenden Elemente aus der ursprünglichen LogFrame-Planung hinzuzufügen. Auch dieses Mal war der LFA bei der Projektentwicklung im Einsatz.

Das neue Projekt wurde »upgrade2europe« getauft und glücklicherweise wurden die Fördermittel erneut bewilligt. Wenn Sie diese Zeilen lesen, halten Sie eines der Projektergebnisse in der Hand. Das gesamte Projektkonsortium möchte gerne mehr von Ihnen erfahren. Kontaktieren Sie »emcra« und geben Sie uns Ihr Feedback (info@emcra.eu) zum Projekt »upgrade2europe« und gerne auch zu den Erfahrungen, die Sie mit dem Logical Framework Approach gemacht haben.



# LogFrame-Matrix – Logiken und Vorgehensweise



Quelle: Bohinc, Tomas (2023): Logical Framework Matrix (LogFrame); siehe Ressourcen.

## Anleitung

Der Logical Framework Approach (LFA) wurde in den 1960er Jahren für die US-amerikanische Agentur für internationale Entwicklung (USAID) entwickelt. Seitdem wurde der LFA von vielen weiteren Entwicklungshilfeorganisationen übernommen. Heute findet er – auch außerhalb der Entwicklungshilfe – Anwendung, u. a. in UN-Organisationen, bei der Weltbank und der EU-Kommission.

Der LFA ist zu einem der am häufigsten verwendeten Werkzeuge zur Projektentwicklung geworden. Er ist besonders geeignet zur Identifizierung guter Projektideen und bei der Konzipierung von neuen Projekten. Sie können den Logical Framework Approach (LFA) für organisationsinterne Projekte nutzen, seinen größten Nutzen liefert er jedoch, wenn Projekte eine starke Wechselwirkung mit dem gesellschaftlichen und politischen Umfeld aufweisen. Darum verwundert es nicht, dass komplexe, öffentlich geförderte Projekte zum Haupteinsatzgebiet des LFA geworden sind. Insbesondere, wenn Sie sich für die Durchführung von EU-geförderten Projekten interessieren, hilft ein Verständnis des Log-Frames, die »Sprache« der EU-Kommission zu sprechen und somit Ihre Erfolgchancen signifikant zu erhöhen.

Zuerst ist etwas Begriffsklärung notwendig: Der »Logical Framework Approach« (LFA) ist eine umfangreiche Projektentwicklungsmethode, die sogenannte »Logical Framework Matrix« oder kurz »LogFrame-Matrix« ist ein Werkzeug innerhalb dieser Projektentwicklungsmethode. Mit dem Logical Framework Approach können Sie eine Idee in ein Konzept und ein Konzept in ein Projekt verwandeln. Die verschiedenen Komponenten des LFA unterstützen Sie dabei, Ihr Projekt zuerst systematisch zu planen und später die Umsetzung des Projekts analytisch zu überwachen.

Der Logical Framework Approach besteht aus zwei Phasen: einer Analysephase und einer Planungsphase. Die LogFrame-Matrix, die im Zentrum der folgenden Darstellung steht, kommt in der Planungsphase ins Spiel.

## Die Analysephase

Diese erste LFA-Phase umfasst vier Schritte: Stakeholderanalyse, Problemanalyse, Zielanalyse und Strategeanalyse. Sie sollten diese Analysen möglichst gemeinsam im Team und ggf. auch mit potenziellen Projektpartnern durchführen. So stellen Sie sicher, dass Sie eine breite und umfassende Sichtweise auf Ihr potenzielles Projekt gewinnen.

### Stakeholderanalyse

Mit Hilfe der Stakeholderanalyse werden Einzelpersonen, Gruppen und Organisationen identifiziert, die ein bedeutendes Interesse am Erfolg oder Misserfolg Ihres Vorhabens haben. Stakeholder können entweder Partner bei der Umsetzung Ihres Projektes, Unterstützende, Profitierende oder Gegner sein. Bei einer Stakeholderanalyse geht man davon aus, dass verschiedene Gruppen unterschiedliche Interessen, Möglichkeiten und Befürchtungen haben, die es zu verstehen und zu berücksichtigen gilt. Die zentralen Fragen lauten daher: »Für wen ist Ihr angedachtes Vorhaben von Vorteil oder Nachteil? Wie und warum?« Sie können folgendermaßen vorgehen:

- Identifizierung der Stakeholder;
- Analyse der jeweiligen Interessen und inwieweit ein Stakeholder vom zu bearbeitenden Problem betroffen ist;
- Einschätzung der Haltung des Stakeholders zu Ihrem potenziellen Projekt, z. B. auf einer Skala von sehr positiv (++), positiv (+), neutral (0), negativ (-) bis sehr negativ (--);
- untersuchen Sie die Potenziale und die Motivation jedes Stakeholders, zur angestrebten Problemlösung beizutragen oder diese zu erschweren;
- welche möglichen Maßnahmen gibt es, um dem Stör- oder dem Unterstützungspotenzial des Stakeholders entgegenzukommen oder dies zu nutzen?

Dokumentieren Sie Ihre Ergebnisse in einer Übersicht und beachten Sie Folgendes: Betrachten Sie die Stakeholderanalyse als iterativen Prozess. Wenn sich also neue Fragestellungen ergeben, die Rahmenbedingungen Ihres Projektes sich ändern oder wichtige Informationen hinzukommen, dann sollten Sie Ihre Bewertungen überprüfen und ggf. verfeinern. Im Rahmen Ihrer Europäisierungsaktivitäten können Sie mit Hilfe der Stakeholderanalyse u. a. herausfinden, welche möglichen Partner Sie unterstützen können und mit welchem Widerstand Sie in Ihrem neuen ausländischen Betätigungsfeld zu rechnen haben.



## Problemanalyse

In diesem Schritt wird das Hauptproblem identifiziert. Dieser Prozess kann durch Umfragen, Interviews, Datenanalysen etc. unterstützt werden. Es geht darum, welche Stoßrichtung Ihr Projekt haben wird. Sie erfassen reale negative Zustände und machen die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen verschiedenen Herausforderungen sichtbar. Stellen Sie sich darauf ein, dass es bei der Problemanalyse zu Diskussionen zwischen den beteiligten Akteuren kommt. Sich gemeinsam auf ein Hauptproblem zu einigen, ist eine komplexe Aufgabe, für die Sie sich Zeit nehmen sollten. So können Sie vorgehen:

- Identifizieren Sie die negativen Aspekte der bestehenden Situation.
- Arbeiten Sie die logischen Zusammenhänge der gesammelten negativen Aspekte heraus. Am besten dafür geeignet ist die sogenannte »Problembaum«-Darstellung (siehe Ressourcen). Der »Stamm« Ihres »Problembaums« repräsentiert das Kernproblem. Die »Wurzeln« stellen die Ursachen und Gründe des Problems dar. Die »Äste« zeigen die aus dem Problem resultierenden negativen Auswirkungen und Konsequenzen.
- Diskutieren Sie die Ursache-Wirkungs-Beziehungen in Ihrem »Problembaum« so lange, bis alle potenziellen logischen Lücken überprüft sind. Versuchen Sie z. B. sowohl die Ursachen als auch die Wirkungen in Teilursachen und Teilwirkungen herunterzubrechen, damit Sie jeden Faktor genauer untersuchen und jedes Problem präziser beschreiben können.
- Kontrollieren Sie die Beziehungen in Ihrem »Problembaum« regelmäßig, um neue Informationen oder auch sich verändernde Rahmenbedingungen in die Analyse aufzunehmen.

Ein Beispiel zur Verdeutlichung: Sie haben festgestellt, dass Projekte in Ihrer Organisation nicht auf der Grundlage einer einheitlichen, für alle verständlichen und einfachen Projektmanagementmethode umgesetzt werden. Sie wissen zudem, dass dies ein wesentlicher Faktor für Ihren Erfolg im europäischen Ausland ist. Ihr Kernproblem und damit der »Stamm« ihres »Problembaums« ist demnach: »Wir nutzen keine zu uns passende Projektmanagementmethode«. Auf der Suche nach den Ursachen sammeln Sie u. a. die folgenden Aspekte (»Wurzeln«): »Wir wissen nicht, welche Projektmanagementmethoden überhaupt existieren« und »unser Team spricht keine einheitliche Projektmanagement-sprache«. Dieser letzte Aspekt ist in vielen Organisationen, die sich auf den Weg nach

Europa machen, zu beobachten. Jede:r macht Projektmanagement nach den persönlichen Vorlieben und Erfahrungen, eine systematische Herangehensweise gibt es nicht. Wozu führt das? Auch hier zwei Beispiel zu den Wirkungen (»Äste«): »Unsere Projekte sind nicht so erfolgreich, wie sie sein könnten« und die »Kooperation und Kommunikation mit unseren Partnern im europäischen Ausland gestaltet sich schwierig«. Es gibt für diese Herausforderungen eine Lösung, die wir Ihnen gleich präsentieren werden.

## Zielanalyse

In diesem Schritt definieren Sie die Ziele Ihres Projektvorhabens. Sobald der »Problembaum« aus dem vorhergehenden Schritt vorliegt, können Sie direkt zur Festlegung Ihrer Ziele übergehen. Die negativen Aspekte und Aussagen aus dem »Problembaum« werden jetzt in zukünftige positive Gegebenheiten umformuliert. Die daraus entstehende Darstellung wird »Zielbaum« genannt (siehe Ressourcen). Ihr »Zielbaum« sieht grafisch genauso aus wie der »Problembaum«, statt sich auf Herausforderungen und Probleme zu konzentrieren, fokussieren Sie sich jetzt jedoch auf deren Lösung.

Übertragen auf den oben skizzierten Beispielfall, können Sie die Herausforderungen folgendermaßen in Ziele umformulieren: Der »Stamm« Ihres »Zielbaums« wird zu: »Wir nutzen eine zu uns passende Projektmanagementmethode«. Die Ursachen bzw. die »Wurzeln« dieser verbesserten Situation sind: »Wir wissen, welche Projektmanagementmethoden existieren« und »unser Team spricht eine einheitliche Projektmanagementsprache«. Das hat positive Folgen (»Äste«): »Unsere Projekte sind erfolgreich« und die »Kooperation und Kommunikation mit unseren Partnern im europäischen Ausland gestaltet sich einfacher«. Sollten Sie in Ihrer Organisation die in der Problemanalyse angesprochene Herausforderung kennen, dann haben wir eine »Abkürzung« für Sie: Nutzen Sie »P3.express«. Diese Projektmanagementmethode, die wir Ihnen ebenfalls in diesem Kapitel vorstellen, beinhaltet alles, was Sie benötigen.

Bitte beachten Sie: In der Praxis ist die Erstellung des »Zielbaums« oftmals nicht ganz so einfach wie in unserem Beispiel. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, um die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu verstehen. Hinterfragen Sie die logischen Beziehungen so lange, bis Sie sicher sind, dass Ihre Analyse Substanz hat, und revidieren Sie Ihren »Zielbaum«, sobald sich neue Aspekte ergeben.

## Strategieanalyse

Im abschließenden Schritt der LFA-Analysephase konzentrieren Sie sich auf die Frage, welche Strategie für die Lösung Ihres Kernproblems erfolgversprechend ist. In der Regel gibt es mehrere Ansätze, wie Sie zum Ziel gelangen. Da u. a. die Ressourcen meist begrenzt sind, müssen Sie eine adäquate Projektstrategie auswählen. Damit entscheiden Sie auch, welche konkreten Ziele sie verfolgen und welche nicht (siehe dazu auch oben »Aus der Praxis«).

Lassen Sie sich an dieser Stelle insbesondere von den folgenden Fragen leiten:

- Sollen alle Probleme / Ziele behandelt werden oder nur Teile?
- Welche Ressourcen haben wir zur Verfügung?
- Was wissen wir? Diese Frage ist gar nicht so einfach zu beantworten. Schauen Sie unter »Wissensmanagement« in diesem Kapitel nach, was es dabei zu beachten gibt.



- Wie erreichen wir die größtmögliche Wirkung?
- Welcher finanzielle Einsatz wird benötigt? Was sind realistische Finanzierungen?

Die Strategieberatung im Rahmen des Logical Framework Approachs ist ein entscheidender Schritt um sicherzustellen, dass Ihre geplante Intervention die gewünschten Ergebnisse erreicht. Mit Hilfe der folgenden Aspekte können Sie die Analyse strukturieren:

- Mehr Klarheit über das übergeordnete Ziel (siehe Zielanalyse) verschaffen: Definieren Sie Ihr langfristiges Ziel präzise und messbar. Stellen Sie sicher, dass das Ziel relevant und erreichbar ist. Nutzen Sie dazu die SMART-Methode (SMART = **S**pezifisch, **M**essbar, **A**traktiv / leicht verfügbar, **R**ealistisch, **T**erminiert; siehe Ressourcen).
- Zerlegung des Ziels in messbare Teilergebnisse: Identifizieren Sie die konkreten Ergebnisse, die notwendig sind, um das übergeordnete Ziel zu erreichen. Formulieren Sie diese Ergebnisse ebenfalls klar, präzise und messbar – also SMART.
- Überlegung zu einzelnen Aktivitäten: Identifizieren Sie die notwendigen Aktivitäten, um die geplanten Teilergebnisse zu erzielen. Stellen Sie sicher, dass diese Aktivitäten realistisch und umsetzbar sind.
- Berücksichtigung der Ressourcen (Inputs): Klären Sie, welche Ressourcen (z. B. Budget, Personal, Ausrüstung) für die Umsetzung der einzelnen Aktivitäten benötigt werden. Sorgen Sie dafür, dass ausreichende Ressourcen vorhanden sind.
- Festlegung von Indikatoren und Überprüfungsmechanismen: Definieren Sie messbare Kriterien, um Ihren Projektfortschritt und die Zielerreichung zu bewerten. Legen Sie fest, wie und wann Überprüfungen erfolgen sollen.
- Risikoanalyse und Maßnahmenplanung: Identifizieren Sie potenzielle Risiken und Hindernisse, die den Projekterfolg gefährden könnten. Entwickeln Sie Lösungsansätze und Strategien zur Risikominimierung. Wertvolle Hinweise zu diesem Thema enthält das »CASSANDRA« Tool in diesem Kapitel.
- Integration der Stakeholder-Perspektive: Berücksichtigen Sie die Interessen und Bedürfnisse der Zielgruppen und anderer beteiligter Akteure. Dafür greifen Sie auf die Ergebnisse der Stakeholderanalyse oben zurück.
- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit: Überlegen Sie sich Möglichkeiten, wie Sie auf unvorhergesehene Entwicklungen reagieren und Ihre Strategie anpassen können.

Führen Sie die Strategieberatung – soweit wie möglich – in enger Zusammenarbeit mit den relevanten Stakeholdern durch, um eine ganzheitliche und realitätsnahe Planung zu gewährleisten. Alle Ergebnisse der Strategieberatung werden in der folgenden zweiten LFA-Phase für die Projektplanung und -umsetzung genutzt.

## Die Planungsphase

In der Planungsphase geht es darum, die Vorarbeiten aus der Analysephase in das zentrale LFA-Dokument einzuarbeiten - die LogFrame-Matrix. Der LogFrame besteht aus 16 inhaltlichen Feldern (4x4; siehe Schaubild unten). Sie können Ihr Projekt also in einem einzelnen Schaubild systematisch darstellen und die Konsistenz der einzelnen Felder untereinander überprüfen.

Die vier Zeilen des LogFrames beschreiben von oben nach unten die Zielhierarchie Ihres Projektes:

- **Hauptziel (Impact):** Welcher Zustand soll nach der Umsetzung des Projektes erreicht sein? Welchen Effekt hat das Erreichen Ihres Projektziels?
- **Projektziel (Outcome):** Wozu führen Sie das Projekt durch? Was bewirken die einzelnen Ergebnisse?
- **Ergebnisse (Output):** Was sind die messbaren Projektergebnisse bzw. die Produkte, die erarbeitet werden?
- **Aktivitäten:** Was sind die für die einzelnen Ergebnisse notwendigen Aktivitäten, die umgesetzt werden müssen?

Von unten nach oben gelesen, können Sie mit Hilfe dieser vier Zeilen die logische Umsetzung Ihres Projektes nachvollziehen: Die einzelnen Aktivitäten liefern Ergebnisse. Alle Ergebnisse zusammen führen zur Erreichung des Projektziels, und damit tragen Sie zu einem übergeordneten Hauptziel bei.

Die vier Spalten des LogFrames beschreiben wichtige Aspekte der zuvor vorgestellten Zielhierarchie Ihres Projektes im Detail:

- **Projektbeschreibung:** Was genau wollen Sie erreichen?
- **Indikatoren für den Projekterfolg:** Wie wird der Erfolg der jeweils beschriebenen Projektkomponenten gemessen? Welcher Indikator ist dafür geeignet?
- **Mittel und Quellen zur Überprüfung:** Mit Hilfe welcher Informationen oder Quellen können Sie nachweisen, dass Sie Ihre Zielindikatoren erreicht haben?
- **Annahmen und Risiken:** Welche Annahmen liegen Ihrem Projekt zu Grunde. Das sind positive Rahmenbedingungen, von deren Existenz Sie ausgehen. Zudem fragen Sie: Welche Risiken können eintreten, wenn sich Ihre positiven Annahmen als falsch erweisen. Hier skizzieren Sie negative Einflussfaktoren, gegen die sie sich wappnen sollten.

### LogFrame-Matrix mit Hinweisen zum Ausfüllen der jeweiligen Felder

	Projekt- beschreibung	Indikatoren für den Projekterfolg	Mittel und Quellen zur Überprüfung	Annahmen und Risiken
<b>Hauptziel</b>	<b>1</b> Das Hauptziel, zu dem die Ergebnisse und Aktivitäten beitragen.	<b>9</b> Welche nachweisbaren Fortschritte dienen der Erreichung des Hauptziels?	<b>10</b> Wie beschafft wer womit die Informationen?	<b>8</b>
<b>Projektziel</b>	<b>2</b> Welches spezifische Projektziel wird mit den gelieferten Teilergebnissen erreicht?  Wer profitiert davon? Was erreichen wir damit?	<b>11</b> Welche Indikatoren zeigen an, ob und wie das Projektziel erreicht wurde?	<b>12</b> Was sind die Informationsquellen und wie werden die Informationen bereit gestellt?	<b>7</b> Welche Faktoren ausserhalb des direkten Einflussbereichs des Projekts beeinflussen das Erreichen des Hauptziels?
<b>Ergebnisse</b>	<b>3</b> Welche Teilergebnisse werden in den Aktivitäten erreicht?	<b>13</b> Woran ist zu erkennen, dass die Teilergebnisse in ausreichender Quantität und Qualität erreicht wurden?	<b>14</b> Was sind die Informationsquellen und wie werden die Informationen bereit gestellt?	<b>6</b> Welche Faktoren ausserhalb des direkten Einflussbereichs des Projekts beeinflussen das Erreichen des Projektziels?
<b>Aktivitäten</b>	<b>4</b> Welche Aktivitäten sind notwendig, um die Teilergebnisse zu erzielen?	<b>15</b> Welche Indizien zeigen an, dass die Aktivitäten entsprechend der Planung durchgeführt wurden?	<b>16</b> Welche Ressourcen stehen für die Durchführung der Aktivitäten zur Verfügung?	<b>5</b> Welche Faktoren ausserhalb des direkten Einflussbereichs des Projekts beeinflussen das Erreichen der Ergebnisse?

Quellen Bohinc, Tomas (2023): Logical Framework Matrix (LogFrame) sowie eigene Darstellung.

### Schritt 1: Beschreibung der Zielhierarchie von oben nach unten

Im ersten Schritt füllen Sie die Felder 1 bis 4 aus: Hauptziel, Projektziel, Ergebnisse und Aktivitäten. Gehen Sie dabei von oben nach unten vor. Die notwendigen Informationen haben Sie bereits in der Analysephase (siehe oben) erarbeitet. Jetzt kommt es darauf an, die wichtigsten Aspekte aus diesen Vorarbeiten konsistent in die LogFrame-Matrix zu übertragen. Auch wenn dieser Schritt aufgrund der Vorarbeiten schnell gehen kann, sollten Sie sich mit Ihrem Team die Zeit nehmen, die Inhalte jeder einzelnen LogFrame-Box noch einmal kritisch zu hinterfragen.

Auf das oben skizzierte Beispiel der Organisation übertragen, die über keine einheitliche Projektmanagementmethode verfügt, könnten die jeweiligen Zielelemente Ihrer LogFrame-Matrix folgendermaßen beschrieben werden:

- Hauptziel: Erfolgreichere Projekte werden umgesetzt (»Äste des Zielbaums«);
- Projektziel: Einführung einer passenden Projektmanagementmethode in der gesamten Organisation (»Stamm« des Zielbaums);
- Ergebnisse: Analyse aller in Frage kommenden Projektmanagementmethoden und Auswahl einer passenden Methode; Trainings der ausgewählten Methode für alle Teammitglieder, die in die Projektarbeit involviert sind (»Wurzeln« des Zielbaums);
- Aktivitäten: Dokumentation der Auswahl der passenden Methode für unser »Wissensmanagement« (siehe gleichnamiges Tool in diesem Kapitel); Erstellung bzw. Nutzung von geeigneten Trainingsmaterialien oder Beauftragung externer Trainer:innen.

Bitte beachten Sie: Dies sind jeweils nur Beispiele. Insbesondere in den Feldern 3 und 4 werden Sie in der Regel mehrere Teilergebnisse sowie eine Vielzahl von einzelnen Aktivitäten eintragen. Sollten Sie beispielsweise im Rahmen Ihres Europäisierungsprozesses bereits mit dem Tool »Business Model Canvas« aus diesem Kapitel gearbeitet haben, dann könnten Sie die dabei erzielten Ergebnisse an diese Stelle nutzen.

### Schritt 2: Überprüfung der Zielhierarchie von unten nach oben

An dieser Stelle greift die »Wenn-Dann-Logik« der LogFrame-Matrix. Sie überprüfen jetzt, ob alle vier Felder konsistent und vollständig ausgefüllt wurden. Gehen Sie von unten nach oben vor (Felder 4 bis 1) und formulieren Sie die Prüfung wie folgt (»vertikale Logik«; siehe Schaubild oben):

- Wenn die Aktivitäten umgesetzt werden, dann werden die Ergebnisse erreicht / geliefert.
- Wenn alle Ergebnisse vorliegen, dann wird das Projektziel erreicht.
- Wenn das Projektziel erreicht wird, dann trägt das dazu bei, das Hauptziel zu erreichen.

Sollten Sie bei dieser Überprüfung Lücken oder Unklarheiten in der Ursache-Wirkungs-Kette identifizieren, dann werden Sie die Eintragungen verfeinern bzw. ergänzen.

Übertragen auf unser Projektbeispiel ergibt sich das folgende Bild (Auswahl der möglichen »Wenn-Dann-Beziehungen«):

- Wenn wir geeignete Trainingsmaterialien erstellen oder gute externe Trainer:innen



engagieren, dann werden alle Teammitglieder, die in die Projektarbeit involviert sind, in der von uns ausgewählten Projektmanagementmethode geschult.

- Wenn alle Teammitglieder, die in die Projektarbeit involviert sind, in der von uns ausgewählte Projektmanagementmethode geschult werden, dann können wir eine passende Projektmanagementmethode in unserer gesamten Organisation einführen.
- Wenn wir eine passende Projektmanagementmethode in unserer gesamten Organisation einführen, dann setzen wir unsere Projekte erfolgreicher um.

### Schritt 3. Annahmen definieren und Risiken ermitteln

In Schritt 3 bearbeiten Sie die rechte Spalte der LogFrame-Matrix (Felder 5 bis 8), also die Annahmen und Risiken. Es ist wichtig, dass Sie zwischen Annahmen und Risiken eindeutig unterscheiden. Eine Annahme ist eine Situation, Bedingung oder eine Tatsache, die für Ihren Projekterfolg wichtig ist und eintreten sollte. Sie können jedoch nicht sicher sein, dass Ihre Annahmen tatsächlich so Realität werden, wie sie es benötigen. Das liegt daran, dass es sich dabei häufig um externe Faktoren handelt, die Sie nicht kontrollieren können.

Nicht eintretende Annahmen sind die Basis für Ihre Projektrisiken. Ein Risiko ist definiert als ein unsicheres, zukünftiges Ereignis, das Realität werden kann aber nicht muss (siehe im Detail zum Thema Risikomanagement das Tool »CASSANDRA« in diesem Kapitel). Wenn ein solches Risiko im Verlauf Ihres Projektes eintritt und sich damit Ihre Annahmen ändern, dann hat das in der Regel negative Auswirkungen auf die Zielerreichung, die in den Feldern 1 bis 4 der LogFrame-Matrix dokumentiert ist.

Tragen Sie in der rechten Spalte Ihre Annahmen und die damit verbundenen Risiken ein. Auch hier können Sie auf Ihre Vorarbeiten der Analysephase zurückgreifen, insbesondere im Hinblick auf potenziell kritische Stakeholder und auf die im Rahmen der Strategieanalyse bereits identifizierten Risiken. Bei der Festlegung von Annahmen und Risiken unterstützen Sie zudem die »SWOT«-Analyse sowie das »PESTLE«-Tool in diesem Kapitel.

So gehen Sie vor: Tragen Sie nacheinander von unten nach oben (Felder 5 bis 8) die jeweiligen Annahmen und Risiken ein. Die Annahmen und Risiken beeinflussen jeweils die Erfolgchancen auf der nächsthöheren Zielebene (»horizontale Logik«; siehe Schaubild oben). Bitte beachten Sie: Das Feld 8 kann leer bleiben, da es in Ihrem Projekt oberhalb des Hauptzieles keine weitere Zielebene gibt, für dessen Erreichung Annahmen aufgestellt und Risiken identifiziert werden müssten.

Übertragen auf den Beispielfall ergeben sich die folgenden Aspekte (jeweils Auswahl):

- Annahmen und Risiken auf der Ebene der Aktivitäten (Feld 5): Annahmen: qualitativ hochwertige Trainingsunterlagen lassen sich erstellen oder die Identifizierung geeigneter externer Trainer:innen ist möglich; Risiken: kein ausreichender Zugang zu den relevanten Informationen für die Erstellung der Trainingsunterlagen oder geeignete externe Trainer:innen stehen nicht zur Verfügung;
- Annahmen und Risiken auf der Ebene der Ergebnisse (Feld 6): Annahme: die Teilnehmenden an den Projektmanagement-Trainings sind offen für die ausgewählte Projektmanagementmethode; Risiko: ein zu großer Anteil der Teammitglieder favorisiert andere Projektmanagementmethoden oder möchte an der bisherigen individuellen Praxis ohne einheitliches Projektmanagement festhalten;
- Annahmen und Risiken auf der Ebene des Projektziels (Feld 7): Annahme: Die ausgewählte Projektmanagementmethode erweist sich in der Praxis für alle

Projektmanagementaufgaben in der Organisation als nützlich, so dass alle Beteiligten sie gerne anwenden; Risiko: trotz der umfangreichen Analysen bei der Auswahl der neuen Projektmanagementmethode zeigt sich, dass die neue Methode insbesondere bei transnationalen Projekten nicht ausreichend geeignet ist;

- Annahmen und Risiken auf der Ebene des Hauptziels (Feld 8): kein Eintrag notwendig.

### Schritt 4: Überprüfung der Zielhierarchie mit Hilfe der Annahmen und Risiken

Jetzt überprüfen Sie alle bisher ausgefüllten Felder. Dafür werden die linke Spalte (Felder 1 bis 4) und die rechte Spalte (Felder 5 bis 8) gemeinsam betrachtet (»horizontale Logik«; siehe Schaubild oben). Mit einem einfachen Testverfahren können Sie feststellen, ob Ihre Projektplanung realistisch und umsetzbar ist. Erneut wird mit einer »Wenn-Dann-Logik« von unten nach oben gearbeitet:

- Wenn Sie die Aktivitäten umsetzen (Feld 4) und Ihre Annahmen zutreffen sowie die damit verbundenen Risiken nicht eintreten (Feld 5), dann können Sie die angestrebten Ergebnisse erreichen (Feld 3).
- Wenn Sie die Ergebnisse erreichen (Feld 3) und Ihre Annahmen zutreffen sowie die damit verbundenen Risiken nicht eintreten (Feld 6), dann können Sie Ihr Projektziel erreichen (Feld 2).
- Wenn Sie Ihr Projektziel erreichen (Feld 2) und Ihre Annahmen zutreffen sowie die damit verbundenen Risiken nicht eintreten (Feld 7), dann können Sie einen Beitrag zur Erreichung Ihres Hauptziels leisten (Feld 1).

Für den Beispielfall lauten die entsprechenden »Wenn-Dann-Beziehungen« wie folgt:

- Wenn geeignete Trainingsmaterialien entwickelt und eingesetzt werden oder externe Trainer:innen engagiert werden (Feld 4) und sich qualitativ hochwertige Trainingsunterlagen erstellen lassen oder die Identifizierung geeigneter externer Trainer:innen möglich ist sowie Sie ausreichenden Zugang zu relevanten Informationen für die Erstellung der Trainingsunterlagen haben oder geeignete externe Trainer:innen tatsächlich verfügbar sind (Feld 5), dann können alle Teammitglieder, die in die Projektarbeit involviert sind, an Trainings der ausgewählten Projektmanagementmethode teilnehmen (Feld 3);
- Wenn alle Teammitglieder, die in die Projektarbeit involviert sind, an Trainings der ausgewählten Projektmanagementmethode teilnehmen (Feld 3) und die Teilnehmenden an den Projektmanagement-Trainings offen für die ausgewählte Projektmanagementmethode sind sowie kein zu großer Anteil der Teammitglieder andere Projektmanagementmethoden favorisiert oder an der bisherigen individuellen Praxis ohne einheitliches Projektmanagement festhalten möchte (Feld 6), dann können Sie eine passende Projektmanagementmethode in Ihrer gesamten Organisation einführen (Feld 2).
- Wenn Sie eine passenden Projektmanagementmethode in Ihrer gesamten Organisation einführen (Feld 2) und sich die ausgewählte Projektmanagementmethode in der Praxis für alle Projektmanagementaufgaben in der Organisation als nützlich erweist, so dass alle Beteiligten sie gerne anwenden, sowie sich herausstellt, dass diese Methode auch für die Umsetzung transnationaler Projekte sinnvoll eingesetzt werden kann (Feld 7), dann können Sie alle Ihre Projekte in Zukunft erfolgreicher umsetzen (Feld 1).



Lassen Sie sich bei dieser Übung nicht von den etwas lang anmutenden »Wenn-Dann-Sätzen« verunsichern. In der Praxis ist es einfacher und intuitiver als es ggf. auf den ersten Blick wirkt.

### Schritt 5: Identifizierung von Indikatoren sowie der Mittel und Quellen zur Überprüfung dieser Indikatoren

Auch für diesen Arbeitsschritt haben Sie in der Analysephase, insbesondere im Rahmen der Strategieanalyse, bereits die wichtigsten Vorarbeiten erledigt. Sie »befüllen« jetzt die beiden mittleren Spalten der LogFrame-Matrix (Felder 9 bis 16).

Indikatoren sind Projektmanagement-Werkzeuge, mit denen Sie Ihren Projektfortschritt messbar und überprüfbar machen. Man unterscheidet zwischen quantitativen und qualitativen Indikatoren. Zudem sind konkrete Terminangaben bzw. deren Einhaltung relevante Indikatoren auf dem Weg zu Ihrem Projekterfolg. Wenn Sie die SMART-Methode einsetzen (SMART = **S**pezifisch, **M**essbar, **A**traktiv / leicht verfügbar, **R**ealistisch, **T**erminiert; siehe Ressourcen), dann wird Ihnen die Identifizierung bzw. Bestimmung geeigneter Indikatoren leichter fallen.

In der LogFrame-Matrix werden Sie für jeden Indikator eine passende Quelle zu dessen Überprüfung einfügen. Diese Quellen können extern sein und zum Beispiel aus Datenbanken, offiziellen Statistiken oder Forschungsergebnissen stammen. Oder Sie können interne Quellen nutzen, beispielweise Befragungen von Teilnehmenden. Wenn Sie in Ihrem Projekt Produkte erarbeiten, dann sind diese selbst ein offensichtliches Mittel zur Überprüfung Ihres Projekterfolges, also zum Beispiel eine neu programmierte Webseite oder ein Handbuch wie dieses Praxishandbuch als Ergebnis des upgrade2europe Projektes.

Bitte beachten Sie: Sowohl für Indikatoren als auch für die Quellen zu deren Überprüfung gilt, dass die notwendigen Kennzahlen, Daten etc. möglichst leicht beschaffbar sein sollten. Es kostet sehr viel mehr Zeit, neue Quellen zu erarbeiten, als sich aus dem Vorhandenen zu bedienen.

In unserem Beispielfall könnten die Indikatoren sowie Mittel und Quellen zu deren Überprüfung u. a. folgendermaßen lauten:

- Ebene Hauptziel (Felder 9 und 10) – Indikator: Die Anzahl der ohne Terminüberschreitung und ohne Budgeterhöhung durchgeführten Projekte steigt ab Datum X auf 90 % oder darüber; Mittel / Quellen: internes Projektcontrolling.
- Ebene Projektziel (Felder 11 und 12) – Indikator: Die neue Projektmanagementmethode wird ab Datum X von allen Projektteams in der Organisation genutzt; Mittel / Quellen: Projektdokumentation (spezifische Projektmanagementdokumente der ausgewählten Projektmanagementmethode liegen vor).
- Ebene Ergebnisse (Felder 13 und 14) – Indikator: Mind. 95 % aller Teammitglieder, die in die Projektarbeit involviert sind, haben an einem Training der neuen Projektmanagementmethode teilgenommen; Mittel / Quellen: unterschriebene Listen der Teilnehmenden an den Trainings.
- Ebene Aktivitäten (Felder 15 und 16) – Indikator: Vertrag mit und Rechnung von einer geeigneten Trainer:in über die Durchführung von x Trainings im Zeitraum von y bis z; Mittel / Quellen: x Euro sind als Budget für die Durchführung der Trainings im Projektbudget eingestellt und werden nach deren Durchführung gezahlt.

Hinweis: Das Ausfüllen der Felder 15 und 16, also der Indikatoren auf der Aktivitätenebene sowie die Mittel und Quellen zu deren Überprüfung, ist optional. Wenn Sie Ihre LogFrame-Matrix beim ersten Anlauf übersichtlich halten möchten, dann können Sie erst einmal darauf verzichten diese Felder im Detail zu »befüllen«. Sobald sie jedoch die logischen Zusammenhänge Ihrer Matrix ausreichend überprüft haben und von Ihrem Projektplan überzeugt sind, sollten Sie den Feldern 15 und 16 mehr Aufmerksamkeit schenken. Mit Hilfe dieser beiden Felder können Sie Ihr Projektbudget im Detail planen, indem Sie für jede Aktivität alle damit verbundenen Kostenfaktoren erfassen. Das können in unserem Beispielprojekt interne Kosten sein, wie beispielweise anteilige Personalkosten für die Organisation der einzelnen Projektmanagement-Trainings oder für die Zeit, die das Projektmanagementpersonal für die Teilnahme an den Trainings investiert. Oder es handelt sich um externe Kosten, zum Beispiel für den Erwerb von Fachliteratur aus dem Bereich Projektmanagement etc. Die LogFrame-Matrix wird damit zu einem nützlichen Instrument Ihrer Finanzplanung. Wenn Sie alle Aktivitäten, die für Ihren Projekterfolg notwendig sind, bedacht haben, dann können Sie zuversichtlich sein, dass Sie auf dieser Grundlage Ihre Projektfinanzen realistisch planen.

### Schritt 6: Überprüfung der gesamten LogFrame-Matrix

Jetzt liegt Ihnen eine erste Version der LogFrame-Matrix vollständig vor. An dieser Stelle sollten Sie noch einmal alle 16 Felder im Hinblick auf Konsistenz bzw. noch fehlende oder nicht eindeutig formulierte Informationen überprüfen. Es ist von Vorteil, diesen Schritt mit Hilfe von Personen umzusetzen, die nicht an der Erstellung der LogFrame-Matrix beteiligt waren. Externen Dritte fallen Schwachstellen und unklare Formulierungen meist schneller auf.





## Tipps für die Anwendung im Alltag

### Logisch, aber nicht mechanisch

Eine zumindest teilweise berechtigte Kritik am Logical Framework Approach lautet, dass die Vorgehensweise zu mechanistisch oder gar technokratisch ist. Es liegt an Ihnen, dass sich der Prozess der Erstellung Ihrer LogFrame-Matrix nicht so gestaltet. Die Matrix-Logiken sind nicht mehr und nicht weniger als Hilfsmittel, die Sie einsetzen, um Ihre Planungen zu überprüfen.

Sonst gilt: Logisch wird Ihre LogFrame-Matrix nur durch ausführliche Diskussionen und das Hinterfragen von getätigten Annahmen. Diese Diskussionen können hitzig und lebendig sein. Ein guter LogFrame-Prozess lebt von dem Input sowie den verschiedenen Sichtweisen und Argumenten der Vielen, die daran beteiligt sind.

### Wörter sind wichtig

Achten Sie bei der »Befüllung« der LogFrame-Matrix auf eine präzise Sprache. Gehen Sie nicht davon aus, dass alle Beteiligten unter einem Begriff dasselbe verstehen. Eine einheitliche Terminologie und ggf. die gemeinsame Definition von besonders relevanten Begriffen ist wichtig, damit es bei der Projektumsetzung nicht zu vermeidbaren Schwierigkeiten kommt. Gründlichkeit geht bei der Verfassung der LogFrame-Matrix vor Schnelligkeit.

Diejenigen, die den Logical Framework Approach als Vorbereitung eines EU-Förderantrages nutzen, profitieren von der gründlichen Erstellung der Matrix nicht erst bei der Implementierung des Projektes. Das Schreiben eines EU-Förderantrages wird vielleicht nicht zum Genuss, aber die gesamte Arbeit wird Ihnen leichter von der Hand gehen, und die zusätzlich investierte Zeit bei der Projektentwicklung können Sie erfahrungsgemäß später mehrfach wieder »einspielen«.

### Gemeinsam analysieren und planen

Wenn Sie den LogFrame-Prozess im Team gemeinsam umsetzen, zusammen analysieren und planen, dann werden sich alle am Projekt beteiligten Partner und Personen eher mit den gemeinsam formulierten Zielen identifizieren und auch bei der Umsetzung an einem Strang ziehen. Die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr Projekt zum Erfolg wird, steigt.

Sollten Sie bisher keine oder wenig Erfahrung mit der Anwendung des Logical Framework Approachs haben, dann können Sie, insbesondere bei komplexen Projekten mit mehreren Projektpartnern, überlegen, eine erfahrene externe Moderator:in für die Begleitung des Prozesses zu engagieren. Dann kann sich das Projektteam ganz auf die inhaltlichen Aspekte der Projektentwicklung konzentrieren. Insbesondere wenn der LogFrame-Prozess unübersichtlich wird, kann eine externe Begleitung dafür sorgen, dass Sie nicht vom Weg abkommen oder sich im »Klein-klein« von nicht zielführenden Diskussionen verlieren.

Solange alle Beteiligten genug Geduld aufbringen und auch »aushalten«, wenn es mal nicht so schnell wie gewünscht vorangeht, können Sie den LogFrame-Prozess zusammen mit den in den Ressourcen empfohlenen Hilfsmitteln auch ohne externe Unterstützung erfolgreich umsetzen. Zum Umgang mit konfliktbeladenen Situationen, zur gemeinsamen Entscheidungsfindung im Team oder zur Verbesserung der Kommunikation zum Beispiel im interkulturellen Kontext finden Sie weitere nützliche Hilfsmittel im »INCLUDE« Tool in diesem Kapitel.



## Mut zur Überprüfung – quantitative Indikatoren sind nicht böse

Viele öffentliche Fördermittelgeber, u. a. die EU und diverse Förderer der Entwicklungszusammenarbeit, präferieren den Logical Framework Approach als Projektentwicklungstool. Bei EU-Fördermittelanträgen im Bereich der EU-Außenhilfe, das ist der Bereich in dem EU-Gelder außerhalb der 27 EU-Mitgliedstaaten verwendet werden, gehört in der Regel eine ausgefüllte LogFrame-Matrix zu den einzureichenden Antragsunterlagen. Erfahrene EU-Projektevaluator:innen werfen ihren ersten Blick auf die ausgefüllte LogFrame-Matrix, weil man bereits anhand dieses einen Dokuments erkennen kann, ob das beantragte Projekt hochwertig ist.

Erfahrungsgemäß tun sich insbesondere Fördermittel-Neulinge schwer, quantitative Indikatoren zur Überprüfung des Projekterfolges zu formulieren. Insbesondere der Aspekt der Kontrolle durch einen Dritten, wie die EU-Kommission als Fördermittelgeberin, ist wenig beliebt. Ein etwas veränderter Blickwinkel ist an dieser Stelle angebracht. Sie sollten die Logframe-Spalten mit den Indikatoren und den Quellen zu deren Überprüfung sehr viel mehr als Mittel der Selbstkontrolle denn als Fremdsteuerung betrachten. Beachten Sie: Förderprojekte müssen – in Ihrem eigenen Interesse – umsetzbar sein, sonst lohnt sich die Beantragung von Fördermitteln nicht. Ein schlechter Antrag kann schnell zum Bumerang werden, denn wenn Sie nicht in der Lage sind, Ihr beantragtes Projekt umzusetzen, dann kann es sein, dass auch die Fördermittel nicht fließen bzw. Sie einen Teil der Förderung zurückzahlen müssen. Der LogFrame mit seinem Fokus auf Indikatoren, Messbarkeit und der Analyse potenzieller Risiken wird aus dieser Perspektive zu einem Freund, der Ihnen hilft, keine teuren Fehler zu begehen.



## Die Systematik dient Ihnen – nicht Sie der Systematik

Einer der größten Vorteile des Logical Framework Approachs ist dessen systematische und logische Herangehensweise an Projekte. Flüchtigkeitsfehler, Inkonsistenzen oder auch eine an der Realität vorbeigehende Budgetplanung lassen sich damit u. a. gut verhindern. Nutzen Sie die Systematik und machen Sie die »horizontalen« und die »vertikalen« Logiken der Matrix-Darstellung zu Ihrem Verbündeten auf dem Weg zu einer besseren Projektentwicklung.

Achten Sie aber auch darauf, dass Sie nicht zum Sklaven der Methode werden. Nicht alles in unserer Welt lässt sich eindeutig als »Wenn-Dann-Beziehung« formulieren. Der Nutzen eines riskanten Innovationsprojektes, das bis jetzt nur in Ihrem Kopf existiert, ist teilweise schwer zu bestimmen. Eine zu systematische Vorgehensweise muss an dieser Stelle nicht die beste sein. Nichts hindert Sie jedoch daran, die LogFrame-Matrix individuell so anzupassen, dass Sie Ihren Bedürfnissen genügt.

## Logical Framework Approach und Change-Prozesse

Veränderungsvorhaben wie Ihr Europäisierungsprozess können von dem Logical Framework Approach profitieren. Da im Rahmen von Change-Prozessen immer wieder Unerwartetes geschieht, sollten Sie Ihre LogFrame-Matrix noch mehr als bei »normalen« Projekten als Arbeitsdokument betrachten, in das laufend neue Informationen etc. eingearbeitet werden.

Achten Sie bei Änderungen in Ihrer Matrix auf eine nachvollziehbare Versionierung und speichern Sie die verschiedenen Versionen ab. Das erleichtert es, später die richtigen »Learnings« aus dem Verlauf Ihres Entwicklungsprozesses abzuleiten (siehe dazu auch das Tool »Wissensmanagement« in diesem Kapitel).



## Ressourcen

Empfehlungen in Deutsch:

Bohinc, Tomas (2023): Logical Framework Matrix (LogFrame): [https://www.projektmagazin.de/methoden/logical-framework-matrix-logframe?check\\_logged\\_in=1](https://www.projektmagazin.de/methoden/logical-framework-matrix-logframe?check_logged_in=1).

Donhauser, Franz (2006): Der Logical Framework Approach in der internationalen Zusammenarbeit. Projektmanagement in Non-Profit-Organisationen; in: ProjektMagazin; Nr. 10/2006: [https://www.projektmagazin.de/artikel/der-logical-framework-approach-der-internationalen-zusammenarbeit\\_6898](https://www.projektmagazin.de/artikel/der-logical-framework-approach-der-internationalen-zusammenarbeit_6898).

Hauszer-Ortner, Ursula; Stelzer, Harald; Hauszer, Martin (2009): Der Weg der Facilitation. Schritt für Schritt zum Logframe, dem EU-Planungsinstrument; GUPE.

PHINEO (2021): Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen: <https://www.phineo.org/kursbuch-wirkung>.

Unterstützende Hilfsmittel:

Problembaum: [https://www.projektmagazin.de/artikel/probleme-verstehen-und-loesen-die-methode-problembaum\\_900973](https://www.projektmagazin.de/artikel/probleme-verstehen-und-loesen-die-methode-problembaum_900973) und [https://www.skala-campus.org/wp-content/uploads/2022/10/arbeitsvorlage-herausforderungen-verstehen-mithilfe-problembaum.pdf?\\_gl=1\\*1re7gkt\\*\\_ga\\*MjEzMzYzMTAzOC4xNjk2MTM4MzAx\\*\\_ga\\_8EEM24VNDQ\\*MTY5NjEzODMwMS4xLjAuMTY5NjEzODMwMS4wLjAuMA](https://www.skala-campus.org/wp-content/uploads/2022/10/arbeitsvorlage-herausforderungen-verstehen-mithilfe-problembaum.pdf?_gl=1*1re7gkt*_ga*MjEzMzYzMTAzOC4xNjk2MTM4MzAx*_ga_8EEM24VNDQ*MTY5NjEzODMwMS4xLjAuMTY5NjEzODMwMS4wLjAuMA).

Zielbaum: <https://erfolgreich-projekte-leiten.de/zielbaum/>.

SMART: [https://www.verwaltung-innovativ.de/OHB/DE/Organisationshandbuch-NEU/4\\_MethodenUndTechniken/Methoden\\_A\\_bis\\_Z/SMART\\_Regel\\_Methode/SMART\\_Regel\\_Methode\\_inhalt.html#:~:text=Die%20SMART%20%2DRegel%20ist%20eine,Attraktiv%2C%20Realistisch%20und%20Terminiert%20sein.&text=Es%20muss%20mindestens%20ein%20Ziel,SMART%20%2DRegel%20%3BCberpr%3BCft%20werden%20soll](https://www.verwaltung-innovativ.de/OHB/DE/Organisationshandbuch-NEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/SMART_Regel_Methode/SMART_Regel_Methode_inhalt.html#:~:text=Die%20SMART%20%2DRegel%20ist%20eine,Attraktiv%2C%20Realistisch%20und%20Terminiert%20sein.&text=Es%20muss%20mindestens%20ein%20Ziel,SMART%20%2DRegel%20%3BCberpr%3BCft%20werden%20soll) und <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/smart-ziele#:~:text=Das%20Akronym%20%22SMART%22%20steht%20f%C3%BCr,Projektziele%2C%20Organisationsziele%20oder%20pers%C3%B6nliche%20Ziele>.

Empfehlungen in Englisch:

European Commission (2004): Aid Delivery Methods. Volume 1. Project Cycle Management Guidelines: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/46681c3f-81f8-4cd6-a90b-c0235489a56e>.

SECO (2017): The Logical Framework: <https://www.seco-cooperation.admin.ch/dam/seco-coop/de/dokumente/resultate/monitoring/quali-manual-framework.pdf.download.pdf/Logical%20Framework%20-%20User%20Manual.pdf>.

Schmidt, Terry (2021): Strategic Project Management made simple. Solution Tools for Leaders and Teams; Wiley.

Video: How to: Logical Framework or Logframe. Project Monitoring & Evaluation Basics. A Practical Example: <https://www.youtube.com/watch?v=00Rbll3ZNk0>.

## Hashtags

#LFA #LogFrame #Projektmanagement #Projektmanagementmethoden  
 #Projektentwicklung #Projektziel #Problembaum #Zielbaum #Strategie  
 #Stakeholder #Indikator #Ressourcen #Wirkung #Evaluierung #Risikomanagement  
 #EU-Förderantrag #SMART-Methode







# 14 Personalentwicklung

»Lernen ist wie rudern gegen den Strom.  
Sobald man aufhört, treibt man zurück.«

Chinesisches Sprichwort



## Im Überblick

Personalentwicklung, auch als Learning and Development (L&D) bekannt, ist ein strategischer Ansatz, um die Fähigkeiten, Kenntnisse, Effizienz und Leistung der Mitarbeiter:innen in einer Organisation zu verbessern. Personalentwicklung zielt darauf ab, individuelle Fähigkeiten zu stärken sowie das Engagement der Mitarbeiter:innen zu steigern und damit zur Erreichung der Organisationsziele beizutragen.

Die Hauptziele der Personalentwicklung sind:

- Entwicklung von beruflichen Fähigkeiten: Stärkung und Verbesserung von Wissen, Fertigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter:innen.
- Karriereentwicklung: Förderung der beruflichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter:innen und Schaffung von Entwicklungschancen.
- Leistungsoptimierung: Verbesserung von individuellen Leistungen und von Teamleistungen.
- Bindung von Mitarbeiter:innen: Erhöhung der Mitarbeiter:innenbindung durch Investition in ihre berufliche Entwicklung und persönliche Zufriedenheit.
- Anpassungsfähigkeit der Organisation: Beitrag dazu, dass Mitarbeiter:innen auf Veränderungen in der Organisation und in deren Umfeld reagieren und sich anpassen können.

Für die Europäisierung spielt das Thema Personalentwicklung eine entscheidende Rolle. Ein Europäisierungsprozess erfordert in der Regel gezielte und effektive Maßnahmen, um sicherzustellen, dass relevante Akteure über das notwendige Wissen sowie die notwendigen Fertigkeiten und Kompetenzen verfügen, um auch in einem internationalen Umfeld erfolgreich zu arbeiten. Da ein Europäisierungsprozesse in der Regel alle Arbeitsbereiche Ihrer Organisation betrifft, kommt es darauf an, eine systematische und umfassende Bestandsaufnahme zu machen und daraus konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen für Ihr Team abzuleiten.

## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Durch die Entwicklung einer guten Personalentwicklungsstrategie tragen Sie dazu bei, dass die Effektivität, Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit Ihrer Organisation steigt, während Sie gleichzeitig die Zufriedenheit und Bindung Ihrer Mitarbeiter:innen fördern.
- Mit einer durchdachten Personalentwicklungsstrategie ermöglichen Sie allen Teammitgliedern, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen kontinuierlich zu verbessern. Dabei geht es sowohl um fachliche Expertise als auch um persönliche Fertigkeiten und Soft Skills.
- Wenn Ihre Mitarbeiter:innen erkennen, dass ihr Arbeitgeber in ihre Entwicklung investiert, fühlen sie sich wertgeschätzt und ihre Motivation steigt. Dies ist u. a. wichtig, um die Fluktuation im Team zu reduzieren.
- Sie erhöhen in der Regel die Produktivität und Leistung Ihrer Organisation, denn gut ausgebildete Teammitglieder sind meist produktiver und erledigen ihre Aufgaben effizienter.
- Mit einer adäquaten Personalentwicklungsstrategie tragen Sie dazu bei, die Anpassungsfähigkeit in Ihrem gesamten Team zu verbessern. Das ist u. a. für Ihren



Europäisierungsprozess relevant. Aber auch darüber hinaus sollten Sie und Ihr Team in der Lage sein, sich an neue Technologien, Methoden und Arbeitsweisen möglichst zügig anzupassen.

- Mit gut geschulten Mitarbeiter:innen können Sie innovativer sein und Ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Ein Team, das sehr gut ausgebildet ist, ist meist innovativer und in der Lage, neue Ideen und Lösungen zu entwickeln. Dieser Aspekt ist auch im Hinblick auf Ihre Europäisierung nicht zu unterschätzen.
- Sie verbessern das Arbeitsklima nachhaltig. Wenn Ihre Teammitglieder das Gefühl haben, dass sie als Einzelpersonen und als Team in ihrer Entwicklung gefördert werden, dann steigert das die Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Ein positives Arbeitsklima kann wiederum zu besserer Teamdynamik, Kommunikation und Zusammenarbeit führen.
- Sie reduzieren Fehler und Missverständnisse. Trainings bzw. das Erlernen von neuen Fähigkeiten können dazu beitragen, vermeidbare Fehler und Missverständnisse zu minimieren, die u. a. aus unzureichendem Wissen oder Know-how resultieren.
- Mit einer effektiven Personalentwicklungsstrategie berücksichtigen Sie auch die Personen, die in Ihrer Organisation besondere Verantwortung tragen. Führungskräfte haben einen erheblichen Einfluss auf den langfristigen Erfolg Ihrer Organisation, sowohl national als auch in Europa und darüber hinaus.
- Eine durchdachte Personalentwicklungsstrategie macht Ihre Organisation interessanter für neue hochqualifizierte Mitarbeiter:innen, die Sie ggf. im Verlauf Ihres Europäisierungsprozesses einstellen möchten.
- Ihre Personalentwicklungsstrategie ist eine der wichtigsten Grundlagen Ihres Europäisierungsprozesses. Sie sorgen dafür, dass Ihre Organisation über das notwendige Know-how (z. B. Sprachen, interkulturelle Kompetenzen) verfügt, das sie für den Erfolg in einem internationalen Umfeld benötigt.

## Aus der Praxis

Oskar leitet ein kleines Unternehmen namens »LogistikPro« in Polen, das Spezialtransporte für Windenergieanlagen anbietet. Die Firma hat 18 Mitarbeiter:innen sowie Oskar als Geschäftsführer und Eigentümer. »LogistikPro« verfügt über keine eigene Abteilung für die Personalentwicklung. Oskar trägt daher die Verantwortung für sämtliche Aufgaben, die mit seinem Team zusammenhängen. Das Team besteht aus Fahrer:innen, einem kleinen Logistikteam, das auch für das Marketing verantwortlich ist, einer administrativen Assistenz, einem Buchhalter und einer Vertriebsmitarbeiterin.

Nach erfolgreichen Jahren auf dem nationalen Markt wurden die Regulierungen für die Errichtung von neuen Windenergieanlagen an Land (»onshore«) von der polnischen Regierung so stark reglementiert, dass das Speziallogistikgeschäft von Oskar und seinem Team nicht mehr wie zuvor floriert. Oskar sieht jedoch die Chance, das Unternehmen trotzdem weiter auszubauen, indem es seine Spezialtransporte auch im europäischen Ausland anbietet, wo der Windenergiemarkt nicht so stark reglementiert wird wie aktuell in Polen. Dabei zielt er in erster Linie auf die angrenzenden EU-Länder, also die Slowakei, Tschechien, Deutschland sowie die drei baltischen Staaten.

Oskar weiß, dass er eine solide Personalentwicklung benötigt, um diese neue Strategie erfolgreich umzusetzen. Es ist essenziell, seine Mitarbeiter:innen mit den speziellen Anforderungen im europäischen Ausland vertraut zu machen. Sowohl die jeweiligen



Infrastrukturen, also zum Beispiel die Straßen, die für den Transport der Rotorblätter von Windkraftanlagen genutzt werden können, als auch die nationalen Bestimmungen für Spezialtransporte in den verschiedenen Ländern gilt es zu kennen und zu beachten. Um zudem festzustellen, wo dem »LogistikPro«-Team noch Wissen fehlt, das für die internationalen Transporte und für die Kommunikation mit neuen Auftraggebern aus dem Ausland nötig ist, führt Oskar individuelle Gespräche mit jedem Teammitglied.

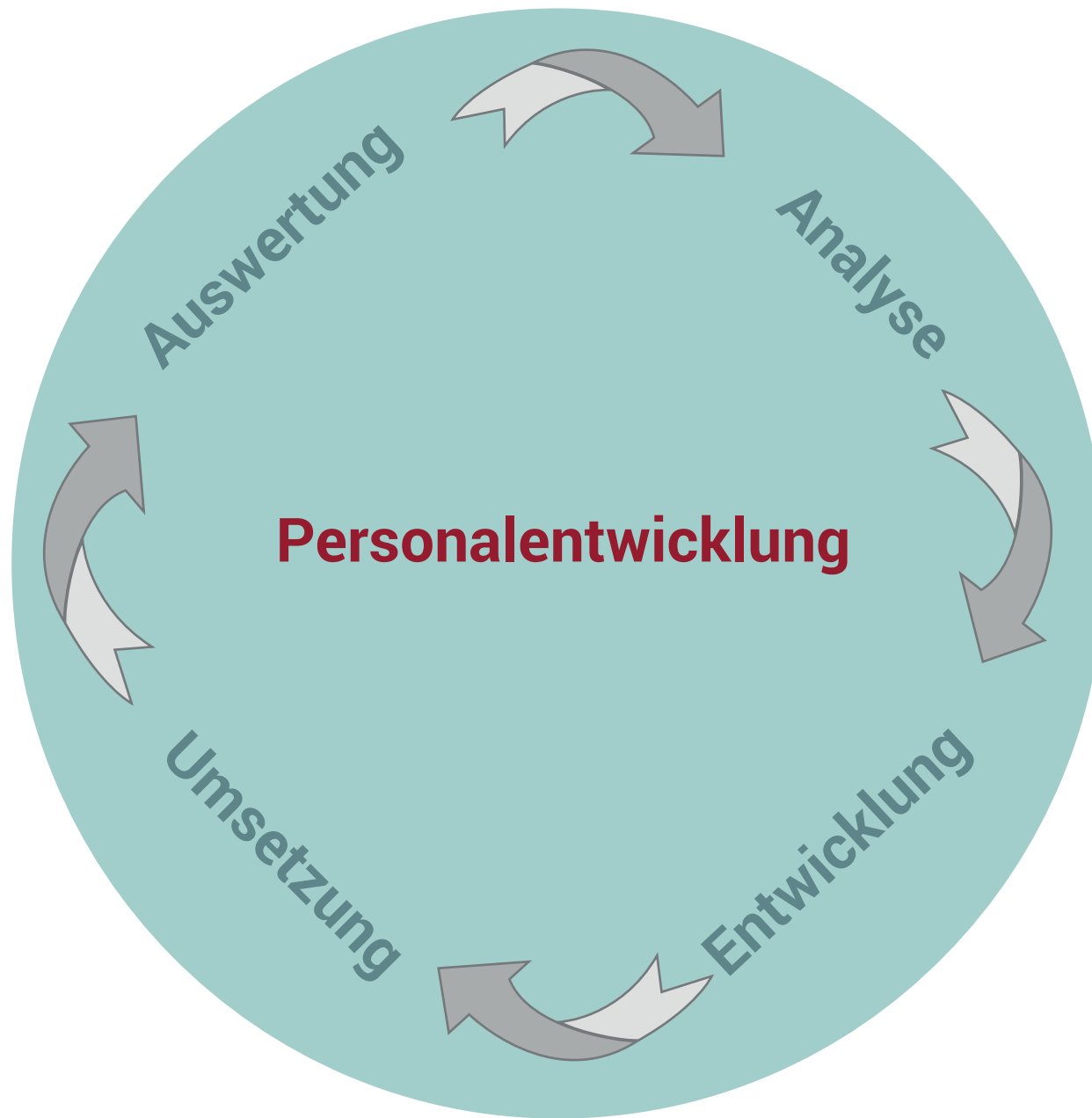
In den Einzelgesprächen wird erfasst, welche spezifischen Kenntnisse jedes einzelne Teammitglied bereits mitbringt und wo es Weiterbildungsbedarf gibt. Ein Ergebnis ist, dass die Deutschkenntnisse im Team bereits recht gut sind, bei den notwendigen Englischkenntnissen besteht Handlungsbedarf. Oskar nutzt die Einzelgespräche auch, um die Meinungen und Anliegen der einzelnen Teammitglieder bezüglich der neuen Europastrategie des Unternehmens zu sammeln.

Die Erkenntnisse der Einzelgespräche bieten eine ausreichende Grundlage, um eine Personalentwicklungsstrategie für das gesamte Team zu entwickeln. Dafür holt Oskar sich die Unterstützung von seinen erfahrensten Fahrer:innen und Innendienstmitarbeiter:innen. Die gemeinsame Erarbeitung der Personalentwicklungsstrategie in diesem kleinen Team trägt dazu bei, dass alle weiteren Mitarbeiter:innen das Ergebnis mittragen. Nicht für jede:n gehen alle Wünsche in Erfüllung, aber die Personalentwicklungsstrategie ergibt auch aus der Perspektive derjenigen Sinn, die nicht direkt an deren Erarbeitung beteiligt waren.

Die neue Strategie fokussiert sich auf besonders wichtige Aspekte, darunter sprachliche Kompetenzen, Finanzkenntnisse für den Buchhalter und logistisches Know-how für das Logistikteam. Um den internationalen Aspekt zu betonen, werden alle Mitarbeiter:innen dazu ermutigt, an einem Englischkurs teilzunehmen, um ihre mündlichen und schriftlichen Sprachkenntnisse zu verbessern, was für die Kommunikation auf europäischer Ebene entscheidend ist.

Oskar hat zudem erfahren, dass er EU-Gelder für Weiterbildungen seiner Mitarbeiter:innen nutzen kann, wenn die Trainings nicht in Polen sondern im europäischen Ausland stattfinden. Das ist ein sehr interessantes Angebot, das auch bei den Teammitgliedern auf großes Interesse stößt. Durch die Implementierung der neuen Personalentwicklungsstrategie, und das sogar teilweise mit europäischer Förderung, gelingt es »LogistikPro«, erfolgreich ins Ausland zu expandieren und den Rückgang der Nachfrage in Polen mehr als zu kompensieren.

## In vier Schritten zur Personalentwicklungsstrategie



Quelle: eigene Darstellung

## Anleitung

Eine gut geplante Personalentwicklungsstrategie ist entscheidend, damit Ihr Team sich weiterbilden und entwickeln kann. Sie unterstützt Sie dabei, neue Teammitglieder, die Sie im Zuge Ihrer Europäisierung ggf. anstellen möchten, anzuwerben und bestehende zu halten. Fehlt eine solche Strategie, kann das zu Unzufriedenheit im Team und höherer Fluktuation führen. Es ist wichtig, eine fundierte Personalentwicklungsstrategie zu verfolgen, um eine positive Arbeitsumgebung zu schaffen.

Bei der Personalentwicklung für Ihre Europäisierung geht es darum, die sogenannte »institutional readiness« Ihrer Organisation auf das Level zu heben, das notwendig ist, um im Ausland genauso erfolgreich performen zu können wie auf dem Heimatmarkt. Dazu müssen Sie und Ihr Team entweder fehlendes Know-how erwerben oder neue Teammitglieder mit diesem Know-how einstellen.

In diesem Tool konzentrieren wir uns auf den Erwerb neuer Fähigkeiten und dabei auf zwei Hauptbereiche: Lernen und Entwicklung. Beim Lernen geht es darum, Fähigkeiten, Wissen und Verhaltensweisen zu erwerben und zu verbessern. Entwicklung bezieht sich auf das berufliche Wachstum der Mitarbeiter:innen. Eine gut durchdachte Personalentwicklungsstrategie – nicht nur im Kontext Ihrer Europäisierung – hilft allen Teammitgliedern, ihre Fähigkeiten zu verbessern, was in der Regel zu besseren Leistungen am Arbeitsplatz führt.

### Ziel und Bedeutung der Personalentwicklungsstrategie

Das zentrale Ziel einer gut konzipierten Personalentwicklungsstrategie ist, die speziellen Weiterbildungsbedürfnisse von Teams und Mitarbeitenden zu identifizieren. Darauf aufbauend werden passende Lernmöglichkeiten organisiert und Entwicklungsprozesse konzipiert. Eine solche Strategie verbessert nicht nur die Leistung Ihrer Mitarbeiter:innen, sondern auch die Produktivität Ihrer Organisation.

In einer sich stetig verändernden Welt ist eine effektive Personalentwicklungsstrategie besonders wichtig. Sie hilft Organisationen, mit Trends wie der Digitalisierung (siehe dazu das »Digital Transformation Tool« in diesem Kapitel) oder der Internationalisierung Schritt zu halten. Organisationen, die auf den internationalen Markt streben oder dort bereits aktiv sind, sollten ihre Personalentwicklungsaktivitäten kontinuierlich überprüfen und anpassen. So stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter:innen das nötige Wissen und die entsprechenden Fähigkeiten haben, um erfolgreich u. a. auf der europäischen Ebene zu agieren. Wenn Sie in neue europäische Märkte expandieren, sollte Ihr Team schließlich verstehen, wie sie beispielsweise mit kulturellen Unterschieden umgehen können oder welche rechtlichen Anforderungen in den verschiedenen Ländern gelten.

Beziehen Sie Ihr gesamtes Team in die Strategieentwicklung ein um sicherzustellen, dass Ihre Personalentwicklung effektiv ist und die angestrebten Ziele erreicht. Als direkte Zielgruppe Ihrer Personalentwicklungsmaßnahmen kann Ihr Team die präzisesten Informationen darüber geben, welche weiteren Fähigkeiten sie erlernen oder verbessern müssen, um ihre Leistungsfähigkeit zu steigern.



Beachten Sie bei der Entwicklung Ihrer Personalentwicklungsstrategie zudem, dass diese systematisch dazu beiträgt, das Erreichen Ihrer Mission und Vision (vgl. dazu das Tool »Golden Circle« in diesem Kapitel) sowie Ihrer strategischen Ziele zu unterstützen. Ihr Europäisierungsziel ist dabei nur eines unter mehreren wichtigen Zielen und jede Neujustierung Ihrer Personalentwicklungsstrategie sollte darauf ausgerichtet sein, positive Beiträge zum Erreichen möglichst vieler Organisationsziele beizusteuern.

## In vier Schritten zu Ihrer Personalentwicklungsstrategie

In größeren Organisationen gibt es in der Regel eine Personalabteilung, die für die Personalentwicklungsstrategie zuständig ist. Personalentwicklung ist dann fest verankert in der Organisation und auf die Ziele der Organisation hin ausgerichtet. In kleineren Organisationen ist das weniger üblich. Dort übernimmt die Geschäftsleitung meist zahlreiche Personalaufgaben, einschließlich der Erarbeitung einer Personalentwicklungsstrategie. Nicht selten fehlt eine ausdifferenzierte Personalentwicklungsstrategie jedoch völlig.

Insgesamt wird das Thema Personalentwicklung in kleineren Organisationen informeller und flexibler gehandhabt. Das ist im Hinblick auf Ihre Europäisierungsziele eher ein Vorteil. Es ist einfacher, ihr Team direkt in den Personalentwicklungsprozess einzubeziehen und genau die passenden Maßnahmen für Ihre Organisation zu ermitteln.

Die Erarbeitung einer Personalentwicklungsstrategie lässt sich in vier Schritte unterteilen: Analyse, Entwicklung, Umsetzung, Auswertung (siehe Schaubild oben). Diese Schritte können Sie sowohl auf Organisationsebene als auch im Hinblick auf einzelne Teammitglieder durchgehen.

Sollten Sie ein umfangreicheres Personalentwicklungsprogramm konzipieren, dann ist es ratsam, spezifische Bestandteile dieses Programms zuerst zu testen, bevor Sie es in Ihrer gesamten Organisation »ausrollen«. Für diese vorgeschaltete Testphase empfehlen wir den Einsatz des »Deming Cycle« aus diesem Kapitel.

### Schritt 1 - Analyse

Im ersten Schritt ermitteln Sie den Weiterbildungsbedarf. Sie sammeln Informationen durch Beobachtung, Gespräche mit Teammitgliedern, Umfragen usw. Sie bewerten und listen alle fehlenden Fähigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen auf, die verbessert und weiterentwickelt werden sollten. Es ist wichtig, ausreichend Zeit für die Aufnahme aller Informationen und Rückmeldungen aus Ihrem Team einzuplanen. Im Verlauf dieses Schrittes entscheiden Sie, ob die Weiterbildung einzelner oder mehrerer Teammitglieder oder die Einstellung neuer Mitarbeiter:innen, die die fehlenden Fähigkeiten bereits mitbringen, die bessere Lösung ist. Bei der Mehrzahl der Europäisierungsprozesse kommen beide Vorgehensweisen zu tragen.

Für die Bestandsaufnahme kann Ihnen die »GAP-Analyse« in diesem Kapitel wichtige Impulse liefern. Mit diesem Tool können Sie die Stärken und Schwächen Ihrer gesamten Organisation, aber auch die Stärken und Schwächen in einzelnen Bereichen, wie beim



Personal, gut herausarbeiten. Ein weiterer Vorteil der »GAP-Analyse« ist, dass Sie sich nicht nur auf fehlendes Know-how konzentrieren, sondern auch feststellen, in welchen Bereichen Ihr Personal bereits über bedeutende Stärken verfügt, die es im Zuge Ihrer Europäisierung so weit wie möglich zu nutzen oder weiter auszubauen gilt.

### Schritt 2 - Entwicklung

Nachdem Sie die notwendigen Informationen gesammelt und einen Überblick über die Weiterbildungsbedarfe haben, ist der nächste Schritt, einen Aktionsplan zu erstellen und geeignete Trainingsformen und -angebote auszuwählen. Dabei kommt es auch darauf an, die Bedürfnisse der einzelnen Teammitglieder (Individualziele) mit den Bedarfen Ihrer Organisation (Organisationsziele) in Einklang zu bringen. Die Lernmotivation ist in der Regel dann am größten, wenn sie sowohl sich persönlich weiterentwickeln als auch in die Lage versetzt werden, an ihrem Arbeitsplatz bessere Ergebnisse zu erzielen. Gut durchdachte Schulungsprogramme sollten zudem verschiedene Lerntypen ansprechen und werden oftmals eine Kombination unterschiedlicher Lernangebote umfassen. Einige der bekanntesten Weiterbildungsmethoden stellen wir Ihnen an dieser Stelle vor.

#### Präsenzs Schulungen

Das sind traditionelle Weiterbildungsangebote, die physisch vor Ort stattfinden. Eine Trainer:in führt die Weiterbildung durch, die Teilnehmenden sind persönlich anwesend. Wenn in Ihrer Organisation mehrere Personen denselben Trainingsbedarf haben, dann können Sie die Weiterbildung inhouse durchführen, ansonsten sollten Sie nach passenden externen Trainingsangeboten recherchieren. Man unterscheidet grob Seminare und Workshops. Bei Seminaren steht die Wissensvermittlung im Mittelpunkt, während bei Workshops zusätzlich praktische Übungen, Diskussionen und Interaktionen angeboten werden, um das gemeinsame Lernen und den Wissensaustausch in einer Lerngruppe zu fördern.

#### Online-Trainingsangebote oder Webinare

Online-Angebote stehen in Bezug auf ihre Attraktivität mittlerweile auf der gleichen Stufe wie klassische Präsenztrainings. Ihre Teammitglieder können von jedem Ort aus teilnehmen. Die Inhalte werden entweder synchron, also live mit Hilfe einer Online-Trainingssoftware oder asynchron als aufgezeichnete Inhalte, die zu einer individuellen Zeit genutzt werden können, angeboten.

#### Blended Learning

Eine Kombination aus Präsenz- und Online-Schulungen, bekannt als Blended Learning, nutzt die Vorteile beider oben skizzierten Ansätze. Blended Learning hat sich zu einem weit verbreiteten Standardverfahren im Bereich der beruflichen Weiterbildung entwickelt.

#### E-Learning

Beim E-Learning lernen Sie mit Hilfe elektronischer Medien wie beispielsweise mit interaktiven Kursen, Videos oder E-Books. Das Lernumfeld wird in der Regel mit Hilfe spezieller Plattformen oder Lernmanagement-Systeme organisiert. Bei dem kostenfreien E-Learning-Angebot von »P3.express«, der Projektmanagementmethode, die wir Ihnen in diesem Kapitel ebenfalls vorstellen, übernehmen Sie zum Beispiel die Rolle von Didi. Sie begleiten Didi bei der Umsetzung eines Projektes und lernen dabei spielerisch, wie Sie »P3.express« einsetzen können.

#### On-the-Job-Training bzw. Lernen am Arbeitsplatz

Diese Methode sieht vor, die Weiterbildungsangebote möglichst in den regulären Arbeitsprozess Ihrer Mitarbeiter:innen zu integrieren. Das gelingt um so besser, wenn der Lernprozess von einer erfahrenen Person begleitet wird. Die kostenfreien Weiterbildungsangebote von upgrade2europe sind so konzipiert, dass sie on-the-job einsetzbar sind. Das gilt u. a. für das upgrade2europe Praxishandbuch, das sie gerade studieren. Jedes der 15 Tools in diesem Kapitel können Sie sich selbstständig erschließen und direkt on-the-job anwenden.

#### Konferenzen und Kongresse

Konferenzen und Kongresse sind Veranstaltungsangebote, bei denen in der Regel die Vermittlung von Wissen und der Austausch bzw. die Vernetzung der Teilnehmenden gleichberechtigt zum Tragen kommen. Meist kommen Expert:innen aus einer Branche oder eines Wissensgebietes zusammen, u. a. um neue Erkenntnisse, Good Practices und innovative Ansätze auszutauschen.

#### Coaching bzw. Mentoring

Hierbei steht die individuelle Betreuung einzelner Mitarbeiter:innen bzw. Teams im Mittelpunkt. Als Coach bzw. Mentor:in kommen sowohl erfahrene Kolleg:innen in Frage als auch externe Personen mit den notwendigen Fach- bzw. psychologisch-pädagogischen Kenntnissen. Coaching bzw. Mentoring zielt darauf ab, die Fähigkeiten und Leistungen einzelner Teammitglieder oder ganzer Teams zu verbessern. Das Tool »INCLUDE« in diesem Kapitel beinhaltet u. a. eine Anleitung, die Sie dabei unterstützt, als Führungskraft Coachingaufgaben zu übernehmen.

Um den unterschiedlichen Lernbedürfnissen Ihrer Teammitglieder gerecht zu werden, können Sie Selbstlernangebote, die man einzeln absolviert, mit Gruppenaktivitäten, bei denen man gemeinsam im Team lernt, kombinieren. Das Selbststudium ermöglicht, dass jede:r nach dem individuellen Tempo lernt. Beim gemeinsamen Lernen steht dagegen die gegen-

seitige Inspiration und der Austausch über das Erlernete im Mittelpunkt (Peer-Learning).

Die Auswahl und Kombination der geeigneten Lernangebote hängen auch von den zur Verfügung stehenden Ressourcen ab - insbesondere bei kleineren und mittleren Organisationen, die in der Regel nicht über ein großes Weiterbildungsbudget verfügen. Aus diesem Grund wurden alle upgrade2europe Produkte als kostenfreie Selbstlernangebote konzipiert. Sie können Ihren Europäisierungsprozess dadurch unabhängiger von kostenintensiven externen Berater:innen, Trainer:innen oder Coaches umsetzen. Bitte beachten Sie: In diversen europäischen Ländern gibt es interessante nationale Förderprogramme, die die Teilnahme an beruflichen Weiterbildungsangeboten (mit-)finanzieren. Auch die EU bietet unter dem Dach von Erasmus+ Förderung der beruflichen Bildung, die Sie nutzen können (siehe dazu das Praxisbeispiel oben).

### **Schritt 3 - Umsetzung**

Dieser Schritt umfasst die tatsächliche Umsetzung Ihrer Personalentwicklungsstrategie bzw. der daraus abgeleiteten Weiterbildungsangebote. In der Umsetzungsphase ist es wichtig, regelmäßig zu überprüfen, ob die ausgewählten und angebotenen Aktivitäten tatsächlich den Erfolg bringen, den Sie und Ihr Team sich davon versprechen. Falls sich abzeichnet, dass die Aktivitäten nicht so effektiv sind wie erwartet, sollten Sie Ihre Strategie überarbeiten bzw. einzelne Angebote anpassen.

### **Schritt 4 - Auswertung**

Der Auswertungsschritt bezieht sich auf die Messung des Erfolges der durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen. Um eine objektive und präzise Bewertung zu ermöglichen, sollten Sie das Feedback von allen am Training beteiligten Personen sammeln und auswerten. Für die Auswertung benötigen Sie aussagekräftige Indikatoren, die Sie zum Beispiel mit Hilfe der SMART-Methode bestimmen können (siehe Hilfsmittel unter Ressourcen).

Häufig sind die Ergebnisse Ihrer Personalentwicklungsmaßnahmen nicht sofort erkennbar. Ein gutes Seminarfeedback bedeutet nicht, dass Ihre Teammitglieder in der Lage sind, das Gelernte in der Praxis erfolgreich anzuwenden. Erst im Zeitverlauf zeigt sich, inwieweit sich Arbeitsergebnisse tatsächlich verbessern oder sich Verhaltensweisen ändern. Bei Ihrer Auswertung sollten Sie diese zeitliche Dimension im Blick behalten.

Wenn Sie mit externen Trainer:innen oder Coaches arbeiten, dann ist deren Feedback von besonderem Interesse. Externe Trainer:innen können u. a. wertvolle Hinweise geben, wenn es um die individuellen Leistungspotenziale einzelner Teammitglieder geht. Nutzen Sie die gesammelten Ergebnisse Ihrer Evaluation, um weitere Maßnahmen für die Zukunft zu planen. Sie werden mit Hilfe dieser Erkenntnisse Ihre Personalentwicklungsstrategie weiter optimieren können.



## Wissensmanagement und Personalentwicklung im Kontext Ihrer Europäisierung

Wissensmanagement spielt eine entscheidende Rolle im Kontext der Personalentwicklung. Es geht dabei insbesondere um die Effektivität und Nachhaltigkeit Ihrer Trainingsmaßnahmen. Das betrifft die systematische Erfassung, Organisation, Weitergabe und Anwendung von Wissen in einer Organisation. Gutes Wissensmanagement unterstützt Sie bei der Zielerreichung und trägt dazu bei, Ihre Leistung zu verbessern. Detailliertere Informationen zum Thema »Wissensmanagement« finden Sie im gleichnamigen Tool in diesem Kapitel.

Im Zusammenhang mit Personalentwicklung übernimmt Wissensmanagement mehrere wichtige Aufgaben. Zunächst einmal unterstützt es Ihre Organisation dabei, den aktuellen Kenntnisstand und die vorhandenen Ressourcen zu bewerten. Das stellt einen wichtigen Ausgangspunkt für die Entwicklung Ihrer Personalentwicklungsinitiativen dar. Des Weiteren hilft Wissensmanagement dabei, Lerninhalte effektiv zu erfassen, zu organisieren und bereitzustellen. Das kann in Form von Lernmaterialien, Schulungsunterlagen, E-Learning-Plattformen und anderen Ressourcen geschehen. Dies sind essenzielle Puzzleteile Ihres Personalentwicklungsrepertoires. Darüber hinaus fördert gutes Wissensmanagement den permanenten Austausch von Wissen und Erfahrungen in Ihrem Team. Dieser Aspekt ist für Ihre Personalentwicklung von entscheidender Bedeutung, da Sie dadurch einen ganzheitlichen Lernprozess über konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen hinaus im Themenfeld Europäisierung ermöglichen.



Wissensmanagement unterstützt Sie auch bei der Dokumentation von bewährten Praktiken und »Learnings« aus vergangenen Personalentwicklungsinitiativen. Das erleichtert die Weiterentwicklung Ihrer Personalentwicklungsstrategie auf der Basis früherer Erkenntnisse. Sie fördern zudem eine kontinuierliche Lernkultur in Ihrer Organisation und stellen wichtige Informationen und Ressourcen nicht nur punktuell, also beispielsweise für den aktuellen Europäisierungsprozess, sondern langfristig zur Verfügung, so dass auch später zum Beispiel neu hinzukommende Teammitglieder davon profitieren können.

Schließlich spielt Wissensmanagement eine entscheidende Rolle bei der Bewahrung von Wissen in einer Organisation. Insbesondere beim Weggang erfahrener Teammitglieder ist die gute Dokumentation vorhandenen Wissens von entscheidender Bedeutung. Gutes Wissensmanagement ist unerlässlich für den Erfolg Ihrer Personalentwicklungsstrategie, weil sie damit sicherstellen, dass allen Beteiligten das organisationsinterne Know-how zur Verfügung gestellt wird, das sie benötigen, um einen erkennbaren Beitrag zu den Zielen Ihrer Organisation leisten zu können.

## Welches Know-how brauchen Sie für Europa?

Ein erfolgreicher Europäisierungsprozess erfordert spezifische Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen, die wir Ihnen im Folgenden grob vorstellen möchten.

### Sprachen und interkulturelle Sensibilisierung

An erster Stelle steht die Frage, ob Ihr Team über ausreichende Sprachkenntnisse verfügt. Englischkenntnisse sind eines der wichtigsten Bausteine, wenn Sie auch auf dem internationalen Parkett erfolgreich sein möchten. Weitere Sprachkenntnisse sind vorteilhaft, insbesondere sollten Sie die Sprachen Ihrer konkreten Zielmärkte sprechen. Ohne angemessene Französischkenntnisse ist es beispielsweise nicht sehr wahrscheinlich, in Frankreich zu reüssieren.

Neben der Sprache ist die interkulturelle Sensibilisierung für die Besonderheiten in Ihren neuen Zielmärkten von großer Bedeutung. Die Vielfalt an Kulturen, Werten und Einstellungen in Europa gilt es zu verstehen und damit umzugehen. Wenn Sie zum Beispiel mit Ihren neuen Zielgruppen per Social Media kommunizieren möchten, dann sollten Sie verstehen, welche Regeln und Normen zu beachten sind (vgl. dazu auch das Tool »Öffentlichkeitsarbeit« in diesem Kapitel).

### EU-Recht, nationales Recht und regionale Geschäftspraktiken

Die rechtlichen Rahmenbedingungen im Ausland können sich trotz der im Europäischen Binnenmarkt vereinheitlichten Regeln deutlich voneinander unterscheiden. Auch die üblichen Praktiken unter Geschäftspartnern sind im Ausland nicht immer vergleichbar mit dem, was zu Hause Usus ist. Um regionale Vorschriften und Regulierungen einhalten zu können und zu prüfen, inwieweit diese eine Ausdehnung Ihrer Aktivitäten begünstigen

oder behindern, müssen Sie zuerst verstehen, wie sich u. a. Steuervorschriften, Zollbestimmungen, Handelsabkommen und andere rechtliche Aspekte auf Ihren Markteintritt im Ausland auswirken.

Das Thema Compliance, das auch bei Ihren bisherigen nationalen Aktivitäten eine wichtige Rolle spielt, gilt es mit all seinen Facetten zu analysieren und damit die Voraussetzungen zu schaffen, dass Sie auch im Ausland rechtssicher arbeiten können. Bei einer ersten Analyse externer Faktoren hilft Ihnen zum Beispiel die »PESTLE«-Analyse aus diesem Kapitel. Die juristischen Rahmenbedingungen sind eine von insgesamt sechs externen PESTLE-Einflussfaktoren, aus denen sich einerseits Chancen ergeben, die aber auch zu Herausforderungen führen können.

### Marktforschung und (europäische) Trends

Know-how zum Thema Marktforschung und -analyse ist von großer Bedeutung, um spezifische Bedürfnisse, Vorlieben oder Trends innerhalb der gesamten EU oder in einzelnen Regionen Europas zu verstehen. Sie verschaffen sich damit wichtige Einblicke in neue und aufstrebende Märkte innerhalb und außerhalb der EU und analysieren, welche relevanten »Megatrends« in Ihrem neuen Marktumfeld zu beobachten sind. 13 derartige »Megatrends«, u. a. »Urbanisierung« oder »Silver Society«, werden im »PESTLE«-Tool in diesem Kapitel aufgelistet.

### EU-Förderprogramme und weitere Finanzierungsmöglichkeiten

Um Ihre Europäisierung zu unterstützen, sind Weiterbildungen zu nationalen und EU-Förderprogrammen sowie zu weiteren Finanzierungsformen von großem Nutzen. Der in diesem Kapitel im Detail vorgestellte »Logical Framework Approach« ist übrigens das internationale Standardverfahren, um komplexe EU-Förderprojekte zu entwickeln und das Schreiben von EU-Förderanträgen zu erleichtern.

Die Beteiligung an von der EU finanzierten Projektkonsortien ist zudem eine häufig genutzte Strategie, um sich auf einen Europäisierungsprozess vorzubereiten und diesen zu flankieren. Die Vorteile liegen auf der Hand: Sie können EU-Fördermittel für Ihre Expansion nutzen und gehen damit ein geringeres finanzielles Risiko ein. Ihre Organisation und auch einzelne Teammitglieder erwerben im Verlauf der Zusammenarbeit mit Expert:innen aus dem europäischen Ausland neues, relevantes Wissen. Durch die Kooperation mit Organisationen in Europa können Sie glaubwürdige und gute Partnerorganisationen für die zukünftige Zusammenarbeit in den von Ihnen anvisierten Auslandsmärkten identifizieren. EU-Förderung kann sogar teilweise die Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter:innen im Ausland finanzieren. Zwei der Projektpartner von upgrade2europe sind u. a. auf die Beratung und das Training zum Thema EU-Fundraising spezialisiert, die Handelskammer aus Szeged in Ungarn und emcra – Co shaping Europe aus Berlin.

Parallel zu den Möglichkeiten, die sich Ihnen auf der europäischen Ebene bieten, sollten sie recherchieren, inwieweit auf nationaler oder regionaler Ebene in Ihrem Heimatland finanzielle Unterstützungen für Ihre internationalen Ambitionen zur Verfügung steht. In diversen Ländern gibt es zum Beispiel Förderungen für die Teilnahme an Messen im Ausland.

### Digitale Transformation und neue Technologien

Mit der Ausdehnung der Aktivitäten ins Ausland werden Ihre internen Prozesse und Abläufe tendenziell komplexer. Eine effektivere Nutzung von digitalen Tools zur Optimierung Ihrer Prozesse kann daher noch wichtiger werden. Überlegen Sie zudem, inwieweit E-Commerce-Plattformen, Online-Marketingstrategien und die Digitalisierung von Dienstleistungen für den europäischen Markt für Sie Optionen sind.

Um das gesamte Themenfeld der Digitalisierung systematisch zu bearbeiten, steht Ihnen in diesem Kapitel das »Digital Transformation Tool« zur Verfügung. Damit erfahren Sie u. a., was Sie zu den folgenden Themen wissen sollten:

- Big Data und Echtzeitanalysen;
- Cloud-Services, Apps und mobile Lösungen;
- Einzelfertigung und 3D-Druck;
- Internet of Things (IoT) und Wearables;
- Künstliche Intelligenz (KI);
- Augmented Reality (AR) und Virtual Reality (VR);
- Robotik und Drohnen;
- Digital Customer Experience (DCX) und Social Media;
- Blockchain-Technologie sowie
- Cybersicherheit.

### Projektmanagement und Teamzusammenarbeit

Eine der größten Herausforderungen in Europäisierungsprozessen ist das Fehlen einheitlicher Projektmanagementstandards. Nicht selten herrscht in diesem Bereich insbesondere in kleinen und mittleren Organisationen ein Wildwuchs an unterschiedlichen Methoden und Tools, der einer reibungslosen Zusammenarbeit im internationalen Kontext im Wege steht.

Ein Upgrade des Projektmanagement-Know-hows sowie die Einigung auf eine einheitlich in Ihrer Organisation genutzte Projektmanagementmethode sind erfahrungsgemäß wichtige Voraussetzungen, um die Arbeit im internationalen Kontext für alle Beteiligten zu erleichtern. Mit dem »P3.express« Tool in diesem Kapitel steht Ihnen eine einfach zu nutzende Projektmanagementmethode zur Verfügung. Die Zusammenarbeit und die Kommunikation Ihrer organisationsinternen Projektteams kann nachhaltig von den diversen praktischen Hilfsmitteln profitieren, die Ihnen im »INCLUDE« Tool (ebenfalls in diesem Kapitel) im Detail erklärt werden. Insbesondere die Anleitungen zu »Team Canvas«, »Feedback geben und annehmen«, »Teamvertrag« und »Inklusive Kommunikation« sind hier hervorzuheben.

### Nachhaltigkeit und Umwelt

Selbst wenn Ihre Organisation nicht direkt in den Bereichen Nachhaltigkeit und Umwelt aktiv ist, kann es sich kein Akteur mehr leisten, diese Themen zu missachten. Nachhaltige Geschäftspraktiken sind ein Aspekt, auf den immer mehr Kunden und Zielgruppen gezielt achten. Die EU hat sich zudem mit dem sogenannten »Green Deal« das Ziel gesetzt,





## Tipps für die Anwendung im Alltag

### upgrade2europe Mustercurricula

In Kapitel 5 in diesem Handbuch finden Sie eine Anleitung, wie Sie ein upgrade2europe Training in Ihrer Organisation vorbereiten und durchführen können. Diese Anleitung ist für alle geeignet, die einen Europäisierungsprozess starten möchten oder sich neue Impulse für ihre grenzüberschreitende Arbeit wünschen. Sie erhalten konkrete Anregungen zu Trainingsinhalten, die Sie für Ihrem Europäisierungsprozess nutzen können.

Eine ausführlichere Zusammenstellung der Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen, die man im Verlauf eines Europäisierungsprozesses benötigt, finden Sie in dem upgrade2europe Curriculum, das wir Ihnen ebenfalls als kostenfreies upgrade2europe Projektprodukt zur Verfügung stellen (siehe Ressourcen).

### Flexibel bleiben und individuell vorgehen

Ihre Personalentwicklungsstrategie sollte eine »lernende« Strategie sein. Bleiben Sie daher bei der Umsetzung der Strategie flexibel und passen Sie deren Inhalt kontinuierlich an, wenn sich beispielsweise die externen Rahmenbedingungen oder die Nachfragesituation im internationalen Kontext ändern.

Parallel dazu empfehlen wir einen individuellen Ansatz für die einzelnen Mitarbeiter:innen, basierend auf der jeweiligen spezifischen Rolle und den Verantwortlichkeiten im internationalen Kontext. So vermeiden Sie, dass einzelne Personen für sie nicht relevantes Wissen erlernen und damit ggf. wertvolle Zeit verschwenden, die an anderer Stelle besser genutzt werden könnte.

Jeder Mensch hat unterschiedliche Stärken, Schwächen und Lernpräferenzen. Daher ist es wichtig, maßgeschneiderte Lernwege anzubieten, die auf diese Unterschiede eingehen. Dies könnte bedeuten, dass einige Mitarbeiter:innen besser in interaktiven Workshops lernen, während andere von Online-Kursen oder persönlichem Coaching mehr profitieren. Durch eine Individualisierung fühlen sich Ihre Mitarbeiter:innen persönlich wertgeschätzt und sind tendenziell mehr motiviert, ihr volles Potenzial auszuschöpfen.

bis zum Jahr 2050 als gesamter europäischer Kontinent klimaneutral zu werden. Dieser Anspruch strahlt auf alle wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereiche der EU aus. Die Integration von umwelt- und klimapolitisch positiven Praktiken ist ein langjähriges Ziel der EU und mit dem »Green Deal« ist das Thema ökologische Nachhaltigkeit ganz oben auf der Agenda platziert worden.

Workshops zur Sensibilisierung für die EU-Nachhaltigkeitsziele und zur Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in Ihr Geschäftsmodell könnten das Bewusstsein für umweltfreundliche Praktiken schärfen und die ökologische Verantwortung Ihrer Mitarbeiter:innen fördern. Parallel können Sie identifizieren, in welchen Bereichen sich durch den verstärkten Fokus auf das Nachhaltigkeitsthema für Ihre Organisation neue Chancen im In- und Ausland bieten.

### **Finanzen**

Insbesondere Ihre Mitarbeiter:innen in der Buchhaltung und im Rechnungswesen benötigen zusätzliches Know-how für die ordnungsgemäße Abwicklung Ihrer Geschäfte in Europa. Einige Beispiele: Die Rechnungslegung im internationalen Kontext erfordert zusätzliche Kenntnisse, u. a. zur Handhabung der Mehrwertsteuer. Und die Erstellung von Verwendungsnachweisen für EU-geförderte Projekten kann von den Vorgaben, die Sie bei öffentlicher Förderung im nationalen Kontext zu beachten haben, abweichen.

### **Change-Prozesse erfolgreich umsetzen**

Wenn Sie in Ihrer Organisation einen Europäisierungsprozess umsetzen, dann benötigt die Leitungsebene, aber auch alle daran Beteiligten, Know-how zum Thema Change Management. Die Frage lautet: Wie kann Ihr Entwicklungsprozess so gestaltet werden, dass er zum Erfolg wird? Die dafür notwendigen Informationen finden Sie im Tool »Change Management« in diesem Kapitel.

## Praxis, Praxis, Praxis

Einer der wichtigsten Aspekte bei der Personalentwicklung ist die direkte Anwendung des Gelernten im täglichen Arbeitsleben. Nach dem Abschluss von Trainingseinheiten sollten Sie darauf achten, dass die erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse möglichst zeitnah bei der täglichen Arbeit eingesetzt werden. Widmen Sie dem Transfer von der Theorie in die Praxis ausreichend Aufmerksamkeit. Wenn zum Beispiel ein oder mehrere Teammitglieder an einer Weiterbildung im Bereich EU-Fundraising teilnehmen, dann sollten diese Teammitglieder noch im Verlauf der Weiterbildung beginnen, ein EU-Förderprojekt für Ihre Organisation zu entwickeln und einen EU-Antrag zu schreiben.

## Förderung einer innovativen Lernkultur

Auch lernen kann man lernen. Ermöglichen Sie in Ihrer Organisation eine offene und innovative Lernkultur, so dass Ihre Teammitglieder aus eigenem Antrieb nach neuen Lernmethoden und innovativen technischen Tools suchen, die das Lernen im Betrieb abwechslungsreich und interessant machen. Das Experimentieren mit neuen methodischen Lernansätzen gehört genauso dazu wie der Einsatz von E-Learning-Plattformen, Webinaren, mobilen Apps und anderen digitalen Ressourcen. Darüber hinaus können innovative Ansätze wie Gamification oder virtuelle Realitäten das Engagement steigern und die Lernerfahrung bereichern. Der Einsatz unterschiedlicher Methoden und Technologien fördert den Spaß am Lernen und die Anwendung von Wissen im Alltag.

Auch Führungskräfte leisten einen wichtigen Beitrag, zum Beispiel indem sie zusammen mit ihren Teammitgliedern an Lernprogrammen teilnehmen oder ihre beruflichen Erfahrungen proaktiv teilen. Eine unterstützende Umgebung, in der Mitarbeiter:innen ermutigt werden, ihr Wissen ebenfalls zu teilen und voneinander zu lernen, fördert den Lernprozess, schafft eine kollaborative Atmosphäre und legt gleichzeitig den Grundstein für ein funktionierendes »Wissensmanagement« in Ihrer Organisation (siehe gleichnamiges Tool in diesem Kapitel).

## Das »Warum« zählt

Ihr Ziel sollte es sein, Mitarbeiter:innen einzustellen, die ihren Job gerne machen oder vielleicht sogar lieben. In diesem Fall müssen Sie sich nur wenige Gedanken zum Thema Motivation machen, auch nicht zur Lernmotivation, wenn es darum geht, neue Fertigkeiten zu erwerben. Sogenannten »Purpose Driven Organisations« fällt es leichter, passende Mitarbeiter:innen anzusprechen sowie Fach- und Führungskräfte langfristig zu binden. Die alles entscheidende Frage ist das »Warum«. Wenn Sie Personen beschäftigen, deren persönliche Ziele eine große Schnittmenge mit den Zielen Ihrer Organisation aufweisen, dann sind Sie auf dem richtigen Weg (siehe dazu das Tool »Golden Circle« in diesem Kapitel).

## Ist Ihr Team offen für Europa?

Mit einem Team, das für die grenzüberschreitende Arbeit in Europa nicht offen ist, wird es schwer, im europäischen Ausland Erfolg zu haben. Sie benötigen Menschen, die von den Vorteilen der internationalen Zusammenarbeit in Europa auch persönlich überzeugt sind. Solche Teammitglieder haben Spaß an der Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Kulturkreisen. Sie erkennen diese Offenheit u. a. in deren Lebensläufen, zum Beispiel, wenn man bereits im Ausland gelebt oder gearbeitet hat, mehrere Sprachen spricht oder im Verlauf des Studiums ein Erasmus-Semester an einer ausländischen Universität absolviert hat. Je mehr praktische internationale Arbeits- oder Lebenserfahrung sowohl Ihre Führungskräfte als auch Ihre Kolleg:innen mitbringen, desto leichter wird es, darauf aufbauend Personalentwicklungsmaßnahmen für Ihre Europäisierung zu konzipieren.

## 14 weitere upgrade2europe Tools

Die 14 weiteren Tools, die Sie in diesem Kapitel finden, bieten jeweils konkrete Einblicke und Wissen, das Sie und Ihr Team im Verlauf Ihres Europäisierungsprozesses benötigen. Wir empfehlen Ihnen, diese Tools bei der Entwicklung und Umsetzung Ihrer Personalentwicklungsstrategie systematisch einzusetzen. Alle Tools haben sich in der Praxis bewährt. Sie bieten eine »Weiterbildungsabkürzung« auf Ihrem Weg nach Europa.



## Ressourcen

Eine ausführlichere Zusammenstellung der Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen, die im Verlauf eines Europäisierungsprozesses benötigt werden, finden Sie im upgrade2europe Curriculum, das Ihnen ebenfalls als kostenfreies Projektprodukt auf der Webseite [www.upgrade2europe.eu](http://www.upgrade2europe.eu) als PDF-Download zur Verfügung steht.

Leseempfehlungen in Deutsch:

Stoi, Roman; Dillerup, Ralf (2022): Personal; in: Unternehmensführung. Erfolgreich durch modernes Management & Leadership; Verlag Franz Vahlen; S. 611-739.

Malik, Fredmund (2005): Managing People: Das Standardmodell für richtiges und gutes Management; in: Management. Das A und O des Handwerks; S. 54-82; F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen.

Unterstützende Hilfsmittel:

SMART: [https://www.verwaltung-innovativ.de/OHB/DE/Organisationshandbuch-NEU/4\\_MethodenUndTechniken/Methoden\\_A\\_bis\\_Z/SMART\\_Regel\\_Methode/SMART\\_Regel\\_Methode\\_inhalt.html#:~:text=Die%20SMART%20%2DRegel%20ist%20eine,Attraktiv%2C%20Realistisch%20und%20Terminiert%20sein.&text=Es%20muss%20mindestens%20ein%20Ziel,SMART%20%2DRegel%20%C3%BCberpr%C3%BCft%20werden%20soll](https://www.verwaltung-innovativ.de/OHB/DE/Organisationshandbuch-NEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/SMART_Regel_Methode/SMART_Regel_Methode_inhalt.html#:~:text=Die%20SMART%20%2DRegel%20ist%20eine,Attraktiv%2C%20Realistisch%20und%20Terminiert%20sein.&text=Es%20muss%20mindestens%20ein%20Ziel,SMART%20%2DRegel%20%C3%BCberpr%C3%BCft%20werden%20soll) und <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/smart-ziele#:~:text=Das%20Akronym%20%22SMART%22%20steht%20f%C3%BCr,Projektziele%2C%20Organisationsziele%20oder%20pers%C3%B6nliche%20Ziele>.

Leseempfehlungen in Englisch:

European Union (2017): Go International. A practical guide on strategic internationalisation in Vocational Education and Training: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/document/a-practical-guide-on-strategic-internationalisation-in-vocational-education-and-training>.

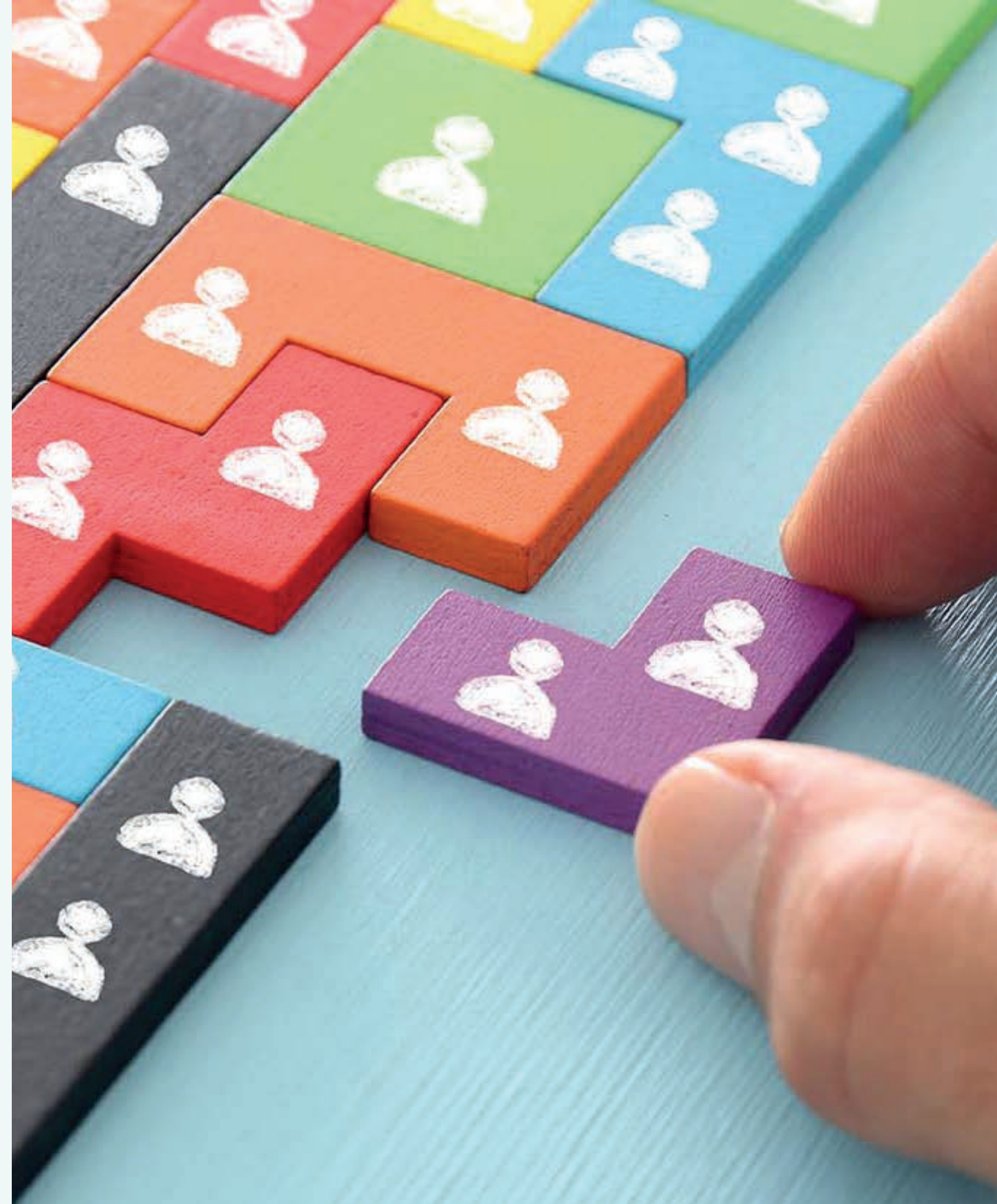
Civil Service Training and Development Centre (2011): Guide to Preparing a Learning & Development Strategy: <https://prod-g2g-assets.s3.amazonaws.com/documents/Guide-to-Preparing-a-Learning-and-Development-Strategy.pdf>.

Jovanovic, Zoran; Damjanovic, Aleksandra; Dimitrijevic, Vladimir (2016): Learning and Development in Modern Organizations: [https://www.researchgate.net/publication/309134383\\_LEARNING\\_AND\\_DEVELOPMENT\\_IN\\_MODERN\\_ORGANIZATIONS](https://www.researchgate.net/publication/309134383_LEARNING_AND_DEVELOPMENT_IN_MODERN_ORGANIZATIONS).

Vulpen, Erik van (ohne Jahr): Learning and Development: A Comprehensive Guide: <https://www.aihr.com/blog/learning-and-development/>.

## Hashtags

**#Personal #Strategie #Lernen #Kenntnisse #Fertigkeiten #Kompetenzen #Know-how #Evaluation #Indikatoren #SMART-Methode #Wissen #Wissenmanagement #Kommunikation #Teamarbeit #Motivation #Arbeitsklima**







# 15 Öffentlichkeitsarbeit

»Wenn ich nur noch einen einzigen Dollar in meiner Tasche hätte, würde ich ihn für Öffentlichkeitsarbeit ausgeben.«

Bill Gates



## Im Überblick

Effektive Öffentlichkeitsarbeit ist in einer sich ständig wandelnden Welt, in der wir täglich unzähligen Botschaften ausgesetzt sind, von entscheidender Bedeutung. Sie sollten in der Lage sein, ihre Botschaften klar und überzeugend zu kommunizieren, um ihre Ziele, also auch eine erfolgreiche Europäisierung, erreichen zu können.

In diesem Tool finden Sie einen Überblick über grundlegende Praktiken der Öffentlichkeitsarbeit (ÖA). Zudem stellen wir eine Vorgehensweise zur Entwicklung und Umsetzung einer Kommunikationsstrategie vor, die sich bei erfolgreichen Europäisierungsprozessen anderer Organisationen in der Vergangenheit bewährt hat. Die folgenden Aspekte werden konkret beleuchtet:

- Definitionen, Ziele und Funktionen der Öffentlichkeitsarbeit: ÖA als strategisches Instrument zum Image- bzw. Reputationsaufbau und zur Krisenbewältigung
- Instrumente und Kanäle der Öffentlichkeitsarbeit: ein kleiner ÖA-Werkzeugkasten – vom face-to-face Event bis zum Social Media Marketing
- Internationale Kommunikation: Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen eines Europäisierungsprozesses und bei der europäischen Projektarbeit

Haben Sie im Hinterkopf, dass dieses Tool das Thema Öffentlichkeitsarbeit nicht komplett abbilden kann - dazu ist das Wissensgebiet zu umfangreich - und das ist für einen gelingenden Europäisierungsprozess auch nicht notwendig. Hinzu kommt, dass die Methoden der Kommunikation im digitalen Zeitalter einem stetigen Wandel unterliegen. Halten Sie also stets Augen und Ohren offen und schauen Sie über die hier dargestellten Grundlagen hinaus, welche neuen Kommunikationskanäle Ihre Zielgruppen nutzen bzw. wie sich deren Kommunikationsverhalten verändert.

## Nutzen

### Warum ist diese Methode hilfreich?

- Kommunikationsarbeit ist ein Querschnittsthema. Durch die Entwicklung und Umsetzung einer fundierten bereichsübergreifenden Kommunikationsstrategie steigern Sie die Glaubwürdigkeit Ihrer Organisation, tragen entscheidend zur Kunden- und Zielgruppenbindung bei und verbessern die Resilienz Ihrer Organisation.
- Sie erzeugen Aufmerksamkeit und erhöhen die Bekanntheit Ihrer Organisation.
- Sie tragen dazu bei, ein positives Image für Ihre Organisation auszubauen und zu pflegen.
- Sie bauen gute Beziehungen zu Stakeholdern und Partnern sowohl auf als auch weiter aus – national und international.
- Mit guter Öffentlichkeitsarbeit sind Sie besser auf Krisen vorbereitet und können im Krisenfall sicherer kommunizieren.
- Ihre Organisation erschließt neue Zielgruppen und Partnerschaften in Europa und darüber hinaus.





## Aus der Praxis

Karla arbeitet bei der mittelständischen Webdesign-Agentur »Eko Solutions« in Kopenhagen im Bereich Projekte. In den vergangenen Jahren hat sie gemeinsam mit einem kleinen Team von Programmier:innen ein Tool entwickelt, das Strompreise auf dem dänischen Markt vergleicht und den Nutzer:innen Tipps zum Anbieterwechsel bereitstellt. Ein besonderer Fokus liegt auf dem grünen Energiesektor, da »Eko Solutions« sich zum Ziel gesetzt hat, durch digitale Lösungen dem Klimawandel entgegenzuwirken. Das erreicht Karlas Tool zum Beispiel damit, dass jedem Strompreis auch ein »CO<sub>2</sub>-Preis« zugeordnet wird – wieviel Emissionen also pro Kilowattstunde bei den entsprechenden Anbietern in die Atmosphäre geleitet werden.

Das Tool wurde vor Kurzem von einer kleinen Gruppe von Beta-Tester:innen geprüft. Jetzt geht es daran, die Software auf den Markt zu bringen. Karla erhält dafür vom Management bei »Eko Solutions« Unterstützung von PR-Manager Mike und soll eine Kommunikationsstrategie für das Produkt erstellen.

Sie stellen ein Kernproblem fest: Große Energiekonzerne sehen Ihren »CO<sub>2</sub>-Preis« nicht gerne in der Öffentlichkeit und haben daher einen Anreiz, das Tool von »Eko Solutions« nicht zu unterstützen. Mike, Karla und das Projektteam setzen sich also zusammen und analysieren die Situation, aus der sich ihre Kommunikationsstrategie ergeben soll.

In einer »SWOT«-Analyse (siehe gleichnamiges Tool in diesem Kapitel) für das neue Produkt ergibt sich folgendes: Die Stärken des Tools sind eine nutzer:innenfreundliche Oberfläche, stets aktuelle Strom und »CO<sub>2</sub>-Preise« und die problemlose Erreichbarkeit rund um

die Uhr mittels einer herkömmlichen Webseite. Außerdem sind Klimawandel und grüne Energie gerade große Themen im sozio-kulturellen und politischen Diskurs in Dänemark. Deshalb bewerten Karla und ihr Team die Chancen, dass ihr Tool gut ankommt, positiv. Potenziell bedroht sehen sie den Erfolg durch die Lobbyarbeit mächtiger Energiekonzerne, die u. a. versuchen könnten, das Tool medial anzugreifen. Sie identifizieren zudem als Schwäche, dass »Eko Solutions« bisher relativ unbekannt ist und es somit schwerer sein könnte, die angestrebte Zielgruppe zu erreichen. Als Hauptzielgruppe identifizieren sie umweltbewusste Menschen im Alter von 18 bis 40 Jahren, die dem Thema grüne Energie generell positiv gegenüberstehen.

Nach mehreren Workshops einigen sich Karla und ihr Team auf folgende Kommunikationsstrategie:

- »Eko Solutions« soll als »junger sympathischer Vorreiter der Energiewende« positioniert und wahrgenommen werden.
- Das Tool soll zuerst in größeren Städten beworben werden, die eine Universität haben. Dort ist es wahrscheinlicher, junge Menschen mit einer Affinität zu Klimathemen zu finden.
- Als Kommunikationsinstrument wollen sie sich zunächst auf soziale Medien fokussieren, auf denen die Zielgruppe aktiv ist (TikTok und Instagram). Außerdem soll »Eko Solutions« bei lokalen Events zum Thema Klimaschutz und Energiewende vor Ort vertreten sein sowie in der Zusammenarbeit mit lokalen Universitäten eigene Paneldiskussionen zum Thema grüne Energie veranstalten.

Nach der Formulierung der Kommunikationsstrategie setzen sich Karla und ihr Team erneut zusammen und diskutieren mögliche Risiken. Das größte Risiko liegt im Tool selbst: Falls die Software größere Ausfälle oder Fehler enthält, und die ersten Nutzer:innen somit falsche Informationen erhalten, könnte es sein, dass sich das Produkt nicht gut verbreitet. Für diesen Fall bereitet Mike Texte, Bilder und Videos vor, die auf den Social-Media-Kanälen von »Eko Solutions« in diesem Fall veröffentlicht werden können, um die Nutzer:innen zu informieren, dass das Team bereits an einer Lösung arbeitet.

Gesagt, getan: Karla und ihr Team machen sich in den nächsten Monaten daran, ihr Produkt auf den von ihnen gewählten Kanälen zu kommunizieren und zu bewerben. Es können während dieser Zeit schon einige Erfolge verbucht werden: Die Plattform hat über zehntausend monatliche Nutzer:innen, »Eko Solutions« schließt in Kopenhagen, Aarhus, Ålborg und Roskilde Partnerschaften mit Universitäten und führt zahlreiche Events durch. Der Launch ist ein voller Erfolg.

Nun fragt sich Karla, was der nächste Schritt für »Eko Solutions« und das Ökostrom-Tool ist und hat die Idee, das Tool auch EU-weit anzubieten. Allerdings hat »Eko Solutions« bisher noch nie international agiert und verfügt deshalb auch nur über wenige Ressourcen für einen europäischen Launch. Klara organisiert einen Workshop für das gesamte Team, in dem sie die internationalen Kompetenzen ihrer Organisation analysieren. Leider kommen sie zum Schluss, dass »Eko Solutions« momentan nicht über ausreichend Ressourcen oder Erfahrung verfügt, um auf den europäischen Markt zu treten.

Mike informiert Klara an diesem Punkt über potenzielle Förderprogramme der EU. Durch die Weiterentwicklung des Tools im Rahmen eines transnationalen EU-Projektes mit internationalen Partnerorganisationen könnte der Einstieg in den EU-Markt einfacher funktionieren. Durch die Fördermittel wäre auch das wirtschaftliche Risiko geringer. Als nächstes suchen sich Klara und ihr Team Beratung von externen Fördermittelexpert:innen. Am

Ende entscheiden sie sich dafür einen EU-Projektantrag zu stellen. Das Ökostrom-Tool soll im Rahmen des Projektes in acht verschiedenen europäischen Sprachen verfügbar gemacht werden und neben Strompreisen auch Heizungsanbieter und deren CO<sub>2</sub>-Ausstöße vergleichbar machen. Außerdem soll es als Lernplattform zum Thema Klimawandel fungieren und ein Curriculum für potenzielle Trainer:innen zum Thema grüne Energie bieten.

Ein Jahr später: Das EU-Projekt »Green Hub Center« wurde vor ein paar Monaten bewilligt und »Eko Solutions« entwickelt zusammen mit sieben Partnerorganisationen aus Schweden, Tschechien, Frankreich, Spanien, Irland, Finnland und Estland die Plattform weiter. Schon während der Entwicklung des EU-Projektantrages hat das Konsortium eine europäische Kommunikationsstrategie ausgearbeitet und gleich zu Beginn des Projektes das bestehende Tool und die zugehörige Webseite ins Englische übersetzt. Gemeinsam mit den lokalen Partnern überprüfen Karla und ihr Team die rechtlichen und kulturellen Rahmenbedingungen in den Energiemärkten der Projektländer und veröffentlichen monatlich in den acht Projektsprachen einen Blogbeitrag zum Stand der Entwicklung des Tools und zu Neuigkeiten im Bereich grüne Energie in Europa.

Besonders freuen sich Karla und ihr Team darüber, dass die EU-Fördermittel einen nicht unerheblichen Beitrag zur Finanzierung der Öffentlichkeitsarbeit vorsehen. Dadurch sind sie in der Lage, die Stunden der Werkstudentin Lara, die sich um graphisches Design kümmert, aufzustocken. So kann Lara für die Organisationen aus dem Projektkonsortium professionelle Marketing Creatives (Videos, Bilder, etc.) erstellen. Während zahlreicher regionaler Netzwerkevents in den verschiedenen Projektregionen konnte das Projektteam lokale Energieproduzenten und Interessenvertreter:innen von ihrem Konzept überzeugen und erste Partnerschaften mit lokalen Akteuren im Energie- und Bildungssektor schließen. Sie rechnen für den Launch des europäischen Tools mit einer Verzehnfachung ihrer Nutzer:innenzahlen!

## Öffentlichkeitsarbeit für Europäisierungsprozesse



Quelle: eigene Darstellung



# Anleitung

Egal ob Ihre Organisation eine Kommunikationsabteilung oder eine PR-Manager:in hat oder nicht: Öffentlichkeitsarbeit betreiben Sie in jedem Fall. Jede Nachricht, die nach außen geht, ist Teil Ihrer ÖA, egal ob es sich um einen Text, ein Video, eine E-Mail, ein Bild oder ein Gespräch handelt. Somit ist auch Ihre gesamte Belegschaft de facto Teil Ihres ÖA-Teams, obwohl das im Bewusstsein vieler noch nicht so angekommen sein mag.

ÖA ist ein Querschnittsthema. Wir möchten Sie mit diesem Tool dazu anregen, eine robuste Kommunikationsstrategie zu entwickeln, von der Ihre gesamte Organisation profitiert. Es kommt darauf an, dass Sie Ihren Europäisierungsprozess so gut wie möglich in Ihre reguläre Öffentlichkeitsarbeit einbinden. In dieser Anleitung werden daher nicht nur Marketinginstrumente aufgelistet, vielmehr soll dieses Tool Ihnen als roter Faden für Ihre Strategiearbeit im Bereich Öffentlichkeitsarbeit dienen. In den Ressourcen am Ende des Textes finden Sie zusätzlich noch weiterführende Tipps und Instrumente.

Als übergeordnete Klammer für eine Öffentlichkeitsarbeit »aus einem Guss« – sowohl national als auch international – empfehlen wir den Storytelling-Ansatz. Storytelling hat immer mehr an Bedeutung im Bereich ÖA gewonnen. Es ist eine effektive Methode, um die Aufmerksamkeit und das Interesse Ihrer Zielgruppen zu wecken. Mit Storytelling können Sie:

- Erfahrungen, Werte und Ideen teilen;
- Marken, Produkte oder Image transportieren;
- Emotionen auslösen und Vertrauen aufbauen;
- komplexe Sachverhalte verständlich machen und
- sich von Ihren Wettbewerbern abgrenzen.

Wichtig ist, dass Ihre Story authentisch, relevant und spannend ist. Das gilt de facto für alle Ihre ÖA-Aktivitäten. Im Vergleich zu abstrakten Informationen und Fakten haben Geschichten den Vorteil, verständlicher zu sein, stärker im Gedächtnis zu bleiben und sinn- bzw. identitätsstiftend zu wirken. Mit Geschichten sprechen Sie nicht nur die Ratio Ihres Zielpublikums an, Sie erreichen damit auch deren Herzen.

Wenn Sie es schaffen, dass alle Ihre Teammitglieder auf ihre ganz eigene Art und Weise dieselbe Geschichte über Ihre Organisation erzählen, wird das Narrativ Ihrer Organisation umso kraftvoller. Damit das funktioniert, sollten Sie Ihre Geschichte gemeinsam besprechen und deren Grundaussagen möglichst im Team zusammen formulieren. Wenn alle Beteiligten ihr ganz persönliches Kapitel »schreiben«, ihre Geschichten am Ende aber auf dieselbe Pointe bzw. eine glaubwürdige Message hinauslaufen, dann ist Ihre Organisation auf einem guten Weg, ein kraftvolles Image aufzubauen. Das gilt grundsätzlich gleichermaßen für die nationale und die internationale Kommunikationsarbeit. Sie sollten Ihre ÖA-Ideen, -Tools und -Kanäle regelmäßig auf die Stimmigkeit mit Ihrem übergeordneten Organisationsnarrativ hin überprüfen. Auf diese Weise kann Storytelling zur Klammer und Grundlage einer sinnvoll aufeinander abgestimmten Öffentlichkeitsarbeit Ihrer gesamten Organisation werden.

## Imageaufbau und -pflege

Das »Image« Ihrer Organisation ist der Sammelbegriff dafür, wie sie in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Mit der Imagepflege zielen Sie darauf ab, dass dieser Eindruck möglichst positiv ist. Je besser Ihre Organisation nach außen dasteht, desto einfacher und wahrscheinlicher ist es, erfolgreiche Partnerschaften, Vertragsabschlüsse, Sales usw. abzuschließen. Gerade für die Internationalisierung Ihrer Organisation ist es wichtig, nach außen offen für diesen Schritt zu wirken: Gibt es auf Ihrer Webseite zum Beispiel keine englische Sprachversion, wird es schwerer werden, international als potenzieller Projekt- oder Kooperationspartner wahrgenommen zu werden – geschweige denn Ihre Produkte oder Dienstleistungen anzubieten.

In vielen kleinen und mittleren Organisationen steht ein Europäisierungsprozess erst an, wenn diese bereits eine geraume Zeit erfolgreich auf ihrem Heimatmarkt aktiv waren. Diese Organisationen haben also bereits ein Image aufgebaut – egal ob sie diesen Imagebildungsprozess professionell geplant und begleitet haben oder ob das Bild, was sich die Außenwelt von ihnen macht, im Zuge der Geschäftsentwicklung peu à peu entstanden ist.

### Ist-Situation, Zielgruppen und Strategie

Die ersten Schritte beim Reputationsaufbau bzw. bei der Pflege Ihres Images betreffen die Analyse der aktuellen Situation, die genaue Identifizierung Ihrer Zielgruppen und die Festlegung der gewünschten Wahrnehmung, also wie Ihre Organisation, Ihre Mitarbeiter:innen, Ihre Dienstleistungen oder Produkte nach außen wirken sollen. Um diese Wahrnehmung in Ihrem Sinne positiv zu beeinflussen, entwickeln Sie eine Kommunikationsstrategie.

Als geeignetes Analyse- und Entwicklungstool empfehlen wir »SWOT« (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats). Dieses Tool leistet in verschiedenen Bereichen Ihres Europäisierungsprozesses nützliche Dienste (vgl. ausführliche Beschreibung des Tools in diesem Kapitel). Bei der »SWOT«-Analyse erarbeiten Sie am besten gemeinsam mit Ihrem Team die Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen, die Sie für das Image Ihrer Organisation aktuell wahrnehmen. Daraus lässt sich ableiten, was in der Öffentlichkeitsarbeit schon gut funktioniert, wo noch nachgearbeitet werden sollte und welche äußeren Einflüsse, in der Form von Chancen und Risiken, Sie beachten sollten.

Auf Basis der Analyse sollte ein klares Bild davon entstehen, wie Sie möchten, dass Ihre Organisation wahrgenommen wird. Als nächstes widmen Sie sich der Bestimmung Ihrer Zielgruppen. Die Zielgruppen Ihrer Imagearbeit umfassen alle Menschen, die das Image Ihrer Organisation wahrnehmen und beeinflussen. Dazu gehören nicht nur Ihre Kunden – also die Personen, die letztlich Ihre Leistung in Anspruch nehmen oder Ihr Produkt kaufen. Zu den Zielgruppen gehören auch Investoren, Förderer, Stakeholder, Mitarbeiter:innen, die Medien, politische Entscheidungsträger:innen sowie die breite Öffentlichkeit. Es ist hilfreich, pro Zielgruppensegment zu identifizieren, wie dieses idealerweise Ihre Organisation und ihr Image wahrnehmen soll und sich daraufhin Gedanken zu machen, wie es sich mit deren Wahrnehmung momentan verhält. Am besten ist es, individuell auf Vertreter:innen der einzelnen Zielgruppensegmente zuzugehen und direkt mit diesen zu sprechen. Zusätzlich können Sie Umfragen durchzuführen, wenn Sie einen breiteren Einblick benötigen.

Nun geht es an die eigentliche Strategiearbeit. Basierend auf der gewünschten Außenwirkung und der Zielgruppenanalyse entwickeln Sie Ihre Kommunikationsstrategie, indem für jedes Zielgruppensegment geeignete Kommunikationskanäle und -mittel festgelegt werden. Die dort versendeten Botschaften sollten klar, einheitlich und glaubwürdig sein und über alle Kanäle hinweg auf transparente und leicht verständliche Art und Weise dieselbe Kernbotschaft vermitteln. Das Ziel ist, eine konsistente Geschichte zu erzählen, die über die verschiedenen Kanäle hinweg vielleicht mit jeweils unterschiedlichen Instrumenten verbreitet wird, dabei aber eine einheitliche Kernbotschaft transportiert. Wollen Sie sich beispielsweise als nachhaltige, ökologisch agierende Organisation profilieren, sollten Sie das sowohl intern als auch extern tatsächlich leben und kommunizieren. Denken Sie daran: Jede Mitarbeiter:in ist eine wichtige PR-Manager:in bzw. Botschafter:in Ihrer Organisation.

### Reputation pflegen und Strategie anpassen

Ein weiterer wichtiger Schritt der Imagepflege ist konstantes Monitoring bzw. die Anpassung Ihrer Pläne und Ihrer Kommunikationsstrategie. Überprüfen Sie regelmäßig, ob Ihre Maßnahmen und Nachrichten den gewünschten Erfolg erzielen und seien Sie offen für Neues. Die Welt der Öffentlichkeitsarbeit ist schnelllebig und befindet sich, genauso wie Ihre Zielgruppen, stets im Wandel. Zur kontinuierlichen Verbesserung Ihrer ÖA-Aktivitäten eignet sich insbesondere das Tool »Deming Cycle« in diesem Kapitel.

Imagepflege ist ein langfristiger Prozess, der viel Geduld erfordert und niemals abgeschlossen ist. Eine gut strukturierte Kommunikationsstrategie hilft dabei, Erfolge oder Rückschläge bewertbar zu machen und somit stets lernfähig zu bleiben und Ihre Organisation weiterzuentwickeln.

### Krisenmanagement und -bewältigung

Manchmal ist es nur mit der stetigen Verbesserung nicht getan. Um potenziell image-schädigende Herausforderungen und Rückschläge frühzeitig zu antizipieren und diesen effizient entgegenzuwirken, ist ein gut durchdachtes Krisenmanagement auch im Bereich Ihrer Öffentlichkeitsarbeit unerlässlich. Das ist ein Thema, mit dem sich viele nicht gerne befassen. Wenn Sie aber zum Beispiel Ihren Europäisierungsprozess dafür nutzen, in diese Richtung erste Planungen zu machen oder Ihre bestehenden Pläne zu verbessern, dann steht Ihre gesamte Organisation in Zukunft auf einem festeren Fundament.

Aus dem Blickwinkel der Öffentlichkeitsarbeit handelt es sich bei Krisen um unerwartete und kritische Ereignisse oder Entwicklungen, die das Ansehen oder die Geschäftstätigkeit Ihrer Organisation grundlegend und nachhaltig gefährden können. Worum es sich im konkreten Fall handelt, variiert je nach Organisation bzw. Situation. Krisen können sehr verschiedene Ursachen und Auswirkungen haben: von negativer Medienberichterstattung bis hin zu Unfällen oder rechtlichen Herausforderung ist vieles denkbar. Wenn Sie sich gezielt auf geschäftsbedrohende Gefahren vorbereiten möchten, sei es im Bereich ÖA oder darüber hinaus, empfehlen wir Ihnen das »CASSANDRA«-Tool in diesem Kapitel. Darin erfahren Sie u. a., wie Sie einen umfassenden »Plan zur Sicherstellung des Geschäftsbetriebes« (»Business Continuity Plan«) entwickeln.



Auch ohne das »CASSANDRA«-Tool können Sie die Resilienz Ihrer Organisation im ÖA-Bereich verbessern. Im Zuge der SWOT-Analyse, die Sie zur Strategieentwicklung angewendet haben, wurden bereits diverse potenzielle Bedrohungen identifiziert. Um die negativen Auswirkungen dieser Bedrohungen zu begrenzen, können Sie mögliche Antwortstrategien formulieren, auf die Sie im Krisenfall zurückgreifen. Im optimalen Fall tragen diese Antwortstrategien jedoch dazu bei, dass eine Bedrohung gar nicht erst eintritt bzw. die Auswirkungen durch Ihre prophylaktischen Maßnahmen im Vorfeld deutlich abgemildert werden. Insgesamt erleichtern diese Vorarbeiten eine zeitnahe Reaktion auf das Problem, sowohl auf operativer als auch auf kommunikativer Ebene. Außerdem ist es wichtig, die Verantwortlichen für das Krisen- und Risikomanagement klar festzulegen. Damit stellen Sie beispielsweise sicher, dass während der Krise keine widersprüchlichen Aussagen kommuniziert werden, was die Situation noch verschlimmern könnte.

Nicht jede Krise lässt sich verhindern. Ist das Schlimmste aber überstanden, heißt es: Verantwortung übernehmen und aus der Krise lernen. Durch ehrliche Schuldeingeständnisse kann das Vertrauen Ihrer Kommunikationszielgruppen zurückgewonnen werden. Zur Nachbereitung der Krise sollte eine umfassende Analyse durchgeführt werden, um die Ursache herauszuarbeiten und ähnliche Herausforderungen in der Zukunft möglichst zu vermeiden. Jede Krise bietet Ihnen zudem die Chance, Ihren erfolgreichen Umgang damit zu einem Teil Ihrer Organisationsgeschichte werden zu lassen. Wer in einer Krise glaubwürdig und proaktiv kommuniziert, auch wenn die Nachrichten nicht gut sind, dem glauben Menschen tendenziell mehr, wenn es um die positiven Aspekte Ihres Geschäftes geht.



## Kanäle und Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit – ein kleiner Werkzeugkasten

Als Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit lassen sich alle Mittel und Medien zusammenfassen, die zur Verbreitung von Informationen, Botschaften und Inhalten verwendet werden, um Ihre Zielgruppen zu erreichen und mit diesen zu kommunizieren. Es handelt sich um die konkreten Werkzeuge der ÖA, die zur Umsetzung der strategischen Entscheidungen angewendet werden.

Jede Botschaft, die von Ihrer Organisation nach außen versendet wird, verwendet eines oder mehrere dieser Werkzeuge und »klingt« entsprechend ein wenig anders. Vergleichen lässt sich das mit einem Musikinstrument: Dasselbe Lied klingt auf einer Geige vielleicht nachdenklicher und erhabener als auf einer Blockflöte. Deshalb sollten Sie sich in Ihrer Kommunikationsarbeit der »Melodie« der verschiedenen Medien und Kanäle bewusstwerden und für ihre Zielgruppen jeweils das richtige Instrument finden. Das ist heutzutage allerdings nicht ganz einfach, denn Instrumente gibt es wie Sand am Meer und ständig kommen neue hinzu, verlieren althergebrachte ihre Bedeutung oder gewinnen sogar an Relevanz.

Studieren Sie das Medienverhalten Ihrer Zielgruppen und entscheiden Sie sich für das passende Kommunikationsinstrument, um Ihre Nachricht im richtigen Takt und mit der passenden Tonart an die Ohren Ihrer Rezipient:innen zu tragen. Im Folgenden stellen wir Ihnen einen Werkzeugkasten an ÖA-Instrumenten vor, der sich insbesondere für die Begleitung eines Europäisierungsprozesses bewährt hat. Bitte beachten Sie: Die Nutzung einzelner Instrumente unterliegt Moden und neue Tools wie Instagram oder TikTok können die Platzhirsche früherer Jahre (Facebook) ablösen oder zumindest deren Bedeutung verändern. Prüfen Sie daher regelmäßig, ob Sie noch die richtigen Kanäle bzw. Instrumente nutzen.

### Social Media & Website

Digitale Kommunikationsformen haben in den vergangenen Jahrzehnten immer mehr an Bedeutung gewonnen. Der Anteil der Personen, die das Internet zur Teilnahme an sozialen Netzwerken genutzt haben, lag in Europa im Jahr 2022 zwischen 90 % in Norwegen und 45 % in Frankreich. Viele Menschen beziehen ihre Informationen mittlerweile großteils über soziale Medien wie Instagram, Twitter / X, WhatsApp, YouTube, TikTok, Facebook oder Reddit.

Die Personen, die man über die verschiedenen Kanäle erreichen kann, variieren allerdings beträchtlich. Selbst relativ junge soziale Medien wie Facebook werden mittlerweile eher von älteren Menschen genutzt, Plattformen der ersten Stunde wie Myspace sind heute de facto ausgestorbene Geisterstädte. Außerdem dienen die verschiedenen Plattformen unterschiedlichen Zwecken: Professionelle Netzwerke wie LinkedIn oder Indeed werden zur Jobsuche oder für die Pflege von Geschäftsbeziehungen eingesetzt, wohingegen die oben aufgezählten Beispiele in der Regel überwiegend für Freizeit Zwecke genutzt werden.

Durch die immense Reichweite und Effektivität der zielgruppengerichteten Kommunikation sind soziale Medien mittlerweile aus keiner Kommunikationsstrategie mehr wegzudenken. Insbesondere die direkte Interaktion mit den Nutzer:innen in Echtzeit ist wichtig, um eine aktive Online-Präsenz aufzubauen.

Für Ihre Organisation bedeutet das: Probieren Sie sich aus! Die Suche nach der richtigen Plattform können Sie durch die Analyse Ihrer Zielgruppen gut eingrenzen. Wenn sich ihr Angebot eher an ältere Personen richtet, sollten Sie beispielsweise besonderen Wert auf Facebook legen. Wenn Sie eher die Jugend adressieren möchten, können Sie das über TikTok oder Instagram tun. Allerdings ist Social Media keine exakte Wissenschaft. Testen Sie also immer mehrere Plattformen um auszuloten, was für Sie und Ihre Zielgruppen am besten funktioniert.

Die grundlegenden Funktionen von Social Media-Plattformen sind in der Regel kostenfrei, also haben Sie relativ wenig zu verlieren. Gerade für die Internationalisierung sind die sozialen Medien ein ausgezeichnetes Sprungbrett, da Sie mit diesen problemlos überall auf der Welt Kontakte knüpfen und pflegen können.

Weniger bunt geht es auf einer klassischen Webseite zu. Diese dient vor allem als Informationsquelle und wichtiger Anlaufort, der Ihre digitale Präsenz zusammenhält. Hier kann Ihre Organisation ohne Einwirkung Dritter ihre Geschichten, Botschaften, Produkte, Dienstleistungen und Organisationsinformationen präsentieren. Außerdem können Sie auf Ihrer Website alle von Ihnen genutzten Kommunikationskanäle verlinken und somit zentral zusammenführen.

Eine professionell gestaltete und in mehreren Sprachen verfügbare Webseite ist Ihr Aushängeschild und Sprungbrett in die Welt und sollte entsprechend bedacht gestaltet, verwaltet und aktuell gehalten werden. Mittlerweile ist es auch als kleine Organisation mit wenigen Ressourcen kein Zauberwerk mehr, eine gut gestaltete Website zu erstellen. Baukastensysteme wie zum Beispiel Domainfactory, Squarespace und Wix ermöglichen für kleines Geld und ohne Programmierkenntnisse die Erstellung einer soliden Webpräsenz.

### Newsletter und Blogs

Newsletter sind E-Mails, mit denen Sie regelmäßig Informationen und Updates an eine möglichst große Zahl an Abonnent:innen versenden. Sie können damit dazu beitragen, eine engagierte Community aufzubauen und Ihre Zielgruppen über aktuelle Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten.

Blogs sind in der Regel auf einer Website angesiedelt. Sie werden als Plattformen für Expert:innenwissen wahrgenommen und veröffentlichen regelmäßig informative Beiträge und Inhalte. Oft werden Newsletterinhalte als Blogbeiträge weiterverwendet oder Blogbeiträge in einem Newsletter beworben.

Mit beiden Kommunikationsformen richtet sich Ihre Organisation an bereits interessierte Zielgruppen, die sich in der Regel bereits über Ihre anderen Kommunikationswege Ihren Themen angenähert haben und sich danach für Ihren Newsletter registriert bzw. Ihren Blog abonniert haben. Die hier verwendeten Texte oder Videos sind normalerweise umfangreicher und langlebiger als ihre Verwandten in den sozialen Medien. Sie können die für Newsletter oder Blogs konzipierten Beiträge auch kreativ weiterverwenden: zum Beispiel für Fachvorträge auf Veranstaltungen oder als Lehrmaterial in Seminaren.

## Medienarbeit und Pressemitteilungen

Die Zusammenarbeit mit den klassischen Medien wie Print, Radio oder Fernsehen ist ein wichtiger Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit. Dazu gehören Interviews, Hintergrundgespräche, Pressekonferenzen und die Platzierung von positiven und interessanten Geschichten oder Expert:innenbeiträgen in einschlägigen Publikationen. In kleineren Organisationen gibt es hier oft nicht viel zu tun. Allerdings sollten Sie die begrenzten Beziehungen zu den Medien, die Sie als kleine Organisation aufbauen können, gut und regelmäßig pflegen.

Pressemitteilungen sind ein Teil der Medienarbeit. Es handelt sich hierbei um schriftliche Nachrichten oder Bekanntmachungen, die an Journalisten und Medienvertreter geschickt werden, um diese über relevante Ereignisse, Ankündigen oder Neuigkeiten zu informieren. Hierfür wird in der Regel ein sog. Presseverteiler aus interessierten Medienrepräsentant:innen aufgebaut, die Ihre Mitteilungen empfangen und diese ggf. für Artikel oder andere journalistische Beiträge nutzen.

## Events und Veranstaltungen – Präsenz und Online

Insbesondere die Organisation von Veranstaltungen wie Workshops, Seminare, Wohltätigkeitsevents, Produktpräsentationen oder Pressekonferenzen ermöglicht es Ihrer Organisation, persönlich mit Ihren Zielgruppen in Kontakt zu treten und Ihre Botschaften direkt von Mensch zu Mensch zu vermitteln. Eine Präsenz auf einschlägigen Messen oder Kongressen, zum Beispiel mittels Fachvorträgen, wirkt sich ebenfalls positiv auf die Öffentlichkeitswirkung Ihrer Organisation und die Wahrnehmung Ihrer Mitarbeiter:innen als Fachexpert:innen aus.

Der direkte zwischenmenschliche Kontakt ist ein einzigartiges »Medium«, das sich durch Bildschirme und Kopfhörer nicht völlig ersetzen lässt. Jedoch hat uns insbesondere die COVID-Pandemie gelehrt, dass vieles digital (vielleicht sogar besser) geht. Sie sollten einzelne Formate daher auch online anbieten. Durch den Wegfall von An- und Abreise sind Online-Angebote deutlich niedrighschwelliger und besonders für internationale Teilnehmende sehr viel leichter wahrzunehmen.



## International kommunizieren – Öffentlichkeitsarbeit für Ihren Europäisierungsprozess

Im Prinzip folgt internationale ÖA-Arbeit denselben Prinzipien wie die Öffentlichkeitsarbeit auf der nationalen oder regionalen Ebene. Es empfiehlt sich, vor dem Schritt über die Landesgrenzen hinaus, erneut mit einem Analyse- und Strategieformulierungsprozess zu beginnen.

Führen Sie am besten noch einmal eine SWOT-Analyse durch, jetzt allerdings spezifisch auf das internationale Auftreten Ihrer Organisation hin ausgerichtet. Ggf. hat Ihre Organisation bereits ein – wenn auch vielleicht erst rudimentär sichtbares – internationales Image aufgebaut, das als Ausgangspunkt Ihrer Untersuchung dienen kann. In jedem Fall sollten Sie darauf achten, dass Ihre Story und die Werte, mit denen Ihre Organisation international sichtbar werden, mit Ihrer nationalen Kommunikationsstrategie harmonieren, damit Sie weiter »aus einem Guss« mit Ihrer Umwelt kommunizieren.

### Internationale Zielgruppen analysieren und ansprechen

Es ist sinnvoll, Ihre internationalen Aktivitäten in Europa zunächst auf einen bestimmten regionalen Bereich zu konzentrieren und nicht gleich den ganzen Kontinent erobern zu wollen. Denn die Charakteristika Ihrer Zielgruppen im europäischen Ausland können mitunter deutlich von den Besonderheiten Ihrer Zielgruppen in Ihrem Heimatmarkt abweichen. In jedem Land und in jeder Region gibt es spezifische lokale Gegebenheiten, rechtliche Rahmenbedingungen, Bedürfnisse und Erwartungen, die recherchiert werden sollten.



Mit der in diesem Kapitel ebenfalls vorgestellten »PESTLE-Analyse« können Sie u. a. die politischen, ökonomischen, sozio-kulturellen und rechtlichen Besonderheiten in neuen Märkten und Regionen gut erfassen.

Eine gründliche Kenntnis der Zielkulturen hilft, Ihre Kommunikation an die jeweiligen Gegebenheiten anzupassen. Die Kommunikation in der Muttersprache Ihrer Zielgruppen kann zudem entscheidend sein, um Ihre Botschaften klar zu vermitteln. In jedem Fall sollten Ihre Kommunikationskanäle in englischer Sprache verfügbar sein, wenn Sie Ihre Internationalisierung starten. Das bedeutet auch, dass Sie in Ihrem ÖA-Team Sprachkompetenzen benötigen, um die Inhalte auf Ihrer Webseite sowie in Newslettern, Blogs oder Social Media-Kanälen sprachlich anzupassen (siehe dazu auch das Tool »Personalentwicklung« in diesem Kapitel).

### Ergebnisse messen und Strategie anpassen

Wie auch bei nationalen ÖA-Aktivitäten sollten Sie regelmäßig die Ergebnisse Ihrer Kommunikationsarbeit überwachen und ggf. Ihre Strategie anpassen bzw. sich auf andere vielversprechendere Märkte fokussieren. Das können Sie auf mehreren Wegen tun: Von der klassischen Excel-Tabelle bis hin zu komplexen Marketingtools gibt es die unterschiedlichsten Instrumente zur Evaluation Ihrer Ergebnisse. Im Grunde funktionieren diese alle ähnlich: Sie erfassen, welche Maßnahmen ergriffen und wie viele Personen damit erreicht wurden. Zum Beispiel wie viele Klicks es auf Ihren Newsletter, Social Media-Post oder Blogbeitrag gab und aus welchen Ländern oder Regionen diese stammten.

Darauf aufbauend überprüfen Sie in regelmäßigen Abständen, wie sich Ihre Erfolge entwickeln, gleichen diese mit ggf. im Voraus definierten Kennzahlen ab und passen, beispielsweise einmal im Quartal, entsprechend Ihre Strategie an. Das kann bedeuten, dass Sie mehr oder weniger, kürzer oder länger, in anderen Medienformaten, mit bezahlter Werbung oder ohne weitermachen oder ein Instrument bzw. einen Kanal nicht mehr nutzen bzw. beispiele. Für Ihr Europäisierungsprojekt brauchen Sie eine strukturierte, aber auch flexible Vorgehensweise. Durch regelmäßige Feedbackrunden und Überprüfungen der Ergebnisse können Sie Risiken minimieren und Ihre Erfolgchancen erhöhen.

Im Sinne eines soliden Risikomanagements für Ihre Kommunikationsstrategie sollten Sie schon vor dem Schritt ins europäische Ausland überlegen, wie sie in dem Fall kommunizieren, dass der Markteintritt zum Beispiel in einer Region, in der Sie Ihre angestrebten Ziele nicht wirtschaftlich erreichen können, rückgängig gemacht wird. Bereiten Sie immer auch eine gute »Exit-Strategie« vor. Überlegen Sie, welchen Plan B es geben könnte, damit Sie trotz der insgesamt nicht erfolgreichen Markterweiterung so weit wie möglich von diesem Engagement profitieren können, damit sich die getätigten Investitionen zumindest teilweise auszahlen.

### International die richtigen Kommunikationsinstrumente einsetzen

In Sachen Kommunikationsinstrumente sollten Sie recherchieren, ob sich das lokale bzw. regionale Kommunikationsverhalten in einer anderen europäischen Region sehr von den gewohnten Gegebenheiten in Ihrem Heimatmarkt unterscheidet. Finden Sie heraus, welche Kanäle in der Region, in die Sie expandieren möchten, genutzt werden und von wem.

Eine Webseite hat überall auf der Welt dieselbe Bedeutung, verschiedene Social Media-Plattformen können unterschiedlich wichtig sein. In Lateinamerika wird zum Beispiel Facebook auch von jungen Menschen als primäres soziales Medium genutzt, in Indien beziehen die meisten Menschen ihre Nachrichten via YouTube. Europa ist wieder anders: Hier gibt es insgesamt weniger signifikante Unterschiede im Nutzungsverhalten der verschiedenen Plattformen.

Es kann sich lohnen, für jede Zielregion separate Accounts anzulegen, um Ihre Kommunikation, insbesondere bei den vielfältigen Sprachunterschieden in Europa, besser an die lokalen Gegebenheiten anzupassen. Gleichzeitig lassen sich so Erfolge und Misserfolge einfacher bewerten.

### Die Relevanz von EU-Förderprojekten, internationaler Netzwerkarbeit und Events

Die Umsetzung von EU-geförderten Projekten ist auch aus dem Blickwinkel Ihrer europäischen Öffentlichkeitsarbeit interessant. Zwei Aspekte sind insbesondere hervorzuheben: Ihr Markteintritt im europäischen Ausland ist in der Regel einfacher, wenn Sie vor Ort bereits mit vertrauensvollen Partnerorganisationen in einem europäischen Projektkonsortium zusammenarbeiten. Darüber hinaus stellt die EU im Rahmen Ihrer Projektförderungen oft einen relevanten Betrag der jeweiligen Fördersumme für die Öffentlichkeitsarbeit eines EU-Projektes zur Verfügung. Diese Mittel können Ihren internationalen ÖA-Aktivitäten einen zusätzlichen Schub verleihen.

Internationale Netzwerkarbeit, u. a. die aktive Mitarbeit in europaweit agierenden Verbänden, bietet Ihnen ebenfalls einen Zugang zu wichtigen Akteuren und Informationen aus Ihrer Branche. Starten Sie mit dem Besuch von internationalen Verbandstreffen sowie einschlägigen Messen oder Kongressen. Ggf. erhalten Sie dort sogar die Gelegenheit, mit einem Fachvortrag die Aufmerksamkeit der internationalen Fachcommunity zu erlangen. Bei den Netzwerkevents sind die Gespräche in den Kaffeepausen oder beim abendlichen lockeren Beisammensein besonders wertvoll. In einer entspannten Atmosphäre lassen sich am besten Erfahrungen austauschen und die Grundsteine für neue Partnerschaften und Geschäftsbeziehungen legen.

Ein wichtiges Ziel Ihrer europäischen Netzwerkarbeit sollte es sein, Kontakte zu Personen und Organisationen aufzubauen, die Ihnen beim Markteintritt in einem anderen Land oder in einer spezifischen Region zur Seite stehen können. Vertrauensvolle Personen mit Vor-Ort-Kenntnissen sind eine wichtige Ressource, damit sie im Rahmen Ihres Europäisierungsprozesses die richtigen Entscheidungen und Prioritäten setzen. Und solange Ihre Organisation dem neuen Zielpublikum noch fremd ist, wird eine Empfehlung durch einen anerkannten Akteur vor Ort meist mehr bewirken als Ihre eigenen Kommunikationsaktionen.



## Tipps für die Anwendung im Alltag

### Probieren statt Studieren!

Es sind bisher noch keine Kommunikationsmeister:innen vom Himmel gefallen. Selbst die beste Strategiearbeit bedeutet nicht, dass Sie direkt die richtigen Entscheidungen treffen. Gute Planung kann zwar einige Problemquellen im Voraus ausschließen, allerdings geht es bei der Kommunikationsarbeit darum, dass Menschen mit anderen Menschen in Kontakt treten – und da können Sie nie genau wissen, wie Ihr Gegenüber reagiert.

Probieren Sie verschiedene Kommunikationsinstrumente aus, schrecken sie nicht davor zurück, unterschiedliche Medien zu nutzen und schauen Sie, mit welchen Methoden Sie Ihre Zielgruppe tatsächlich erreichen. Wie Sie Testprojekte konzipieren und die Wirkung einzelner Methoden systematisch prüfen können, dazu liefert Ihnen das „Deming Cycle“-Tool in diesem Kapitel wertvolle Anregungen. Und wenn es mal so richtig in die Hose geht: Seien Sie dankbar, Ihnen wurde eine fantastische Gelegenheit geboten, um zu lernen, was Sie in Zukunft anders machen sollten. Die beste Kommunikationsstrategie ist anpassungsfähig, offen und agil.

### Studieren statt Probieren!

Einfach loslegen ist zwar gut, aber mit einem soliden Plan an Ihr Kommunikationsvorhaben heranzugehen ist besser. Nehmen Sie vor allem die Strategie- bzw. Konzeptionsphase ernst und antizipieren Sie mögliche Risiken. Zudem ist wichtig: Schätzen Sie den Arbeitsaufwand realistisch ein. Kann Ihr Team den Kommunikationsprozess zur Begleitung Ihres Europäisierungsprozesses parallel zu den bereits bestehenden Aufgaben stemmen? Überarbeitete Kolleg:innen sind keine guten Geschichtenerzähler:innen. Stress und Frust äußern sich sowohl explizit als auch implizit in unserer Arbeit und unserem Auftreten. Stellen Sie deshalb sicher, dass ihr gesamtes Team hinter Ihrer Kommunikationsstrategie steht. Passen Sie Ihre Strategie im Zweifel an, damit Ihre ÖA-Vorhaben nicht schon vor der Umsetzung im Keim erstickt werden.

### Immer flexibel bleiben: die richtigen Worte finden und testen

Die richtigen Nachrichten, Texte und Creatives zu finden, wird Ihnen manchmal so vorkommen, als würde man mit einem Buch mit sieben Siegeln gegen Windmühlen kämpfen. Allerdings können moderne Monitoring-Methoden, vor allem im digitalen Bereich, helfen, objektives Feedback zu Ihren Textbausteinen und Co. zu erhalten.

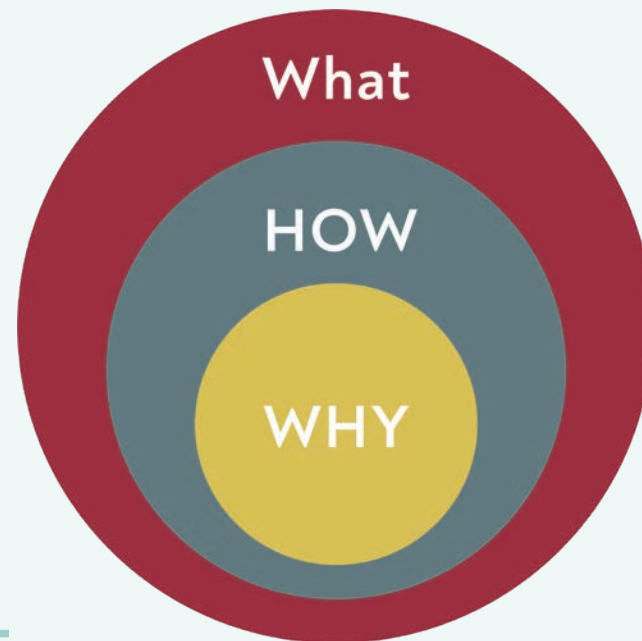
Sie können zum Beispiel für alle Elemente Ihrer Website die Klickraten und Besuche einsehen. Newslettertools und Social Media-Plattformen bieten diverse Analysefunktionen und in der Regel haben Sie die Möglichkeit, einen sogenannten A/B-Test durchzuführen. Das bedeutet, dass Sie Ihren Newsletter in zwei verschiedenen Versionen erstellen, die Version A an eine kleine Teilgruppe senden und die Version B an eine andere kleine Teilgruppe senden. Im Anschluss versenden Sie entweder automatisch oder händisch die erfolgreichere Variante an Ihren gesamten Verteiler. Auf diese Weise können Sie verschiedene Aspekte Ihrer Beiträge testen: Änderungen von Textpassagen, Bildern, Layouts, Videos, Versandzeit, Betreffzeilen etc. Allerdings sollten Sie pro Beitrag stets nur einen dieser Aspekte in den zwei Versionen Ihrer Beiträge ändern. Ansonsten wissen Sie nicht, was der ausschlaggebende Faktor für den Erfolg oder Misserfolg war und können aus dem A/B-Test keine nachvollziehbaren Schlüsse ziehen.

### Kommunikation ist kein Silo – lassen Sie alle mit anpacken

Kommunikation ist nicht nur der Job einer Kommunikationsabteilung oder -manager:in. Jedes Mitglied einer Organisation repräsentiert deren Geschichte und Ziele. Zufriedene Teammitglieder erzählen positive Geschichten über ihre Organisation auf Veranstaltungen und bei Business Meetings, aber auch in der Freizeit bei Stammtischen, im Fußballstadion oder bei Familienfeiern.



Ihre Kommunikationsstrategie sollte immer die gesamte Organisation einbeziehen, abteilungsübergreifend formuliert sein und dazu beitragen, bestehende »Silostrukturen« zu überwinden. Ihr Internationalisierungsprozess bietet eine gute Gelegenheit, starre Strukturen aufzulösen, da ohnehin Ihre gesamte Organisation hinter dem Prozess stehen und mit anpacken sollte, wenn der Schritt über die Grenzen von Erfolg gekrönt sein soll. Sind Sie auf der Suche nach Anregungen, wie Sie u. a. Abteilungsegoismen in Ihrer Organisation reduzieren können, dann finden Sie viele praktische Hinweise im »INCLUDE« Tool in diesem Kapitel.



## Why – How – What: mit dem »Golden Circle« die Grundlagen für die ÖA schaffen

Natürlich möchten Sie mit Ihrer Öffentlichkeitsarbeit so viele Menschen wie möglich erreichen - noch wichtiger ist jedoch, die richtigen zu erreichen. Mit dem »Golden Circle« (siehe gleichnamiges Tool in diesem Kapitel) können Sie zentrale übergeordnete Argumente für Ihre Öffentlichkeitsarbeit herausarbeiten, die auch die Grundlage für Ihren Europäisierungsprozess bilden.

»Menschen kaufen nicht, was Sie tun; Menschen kaufen, warum Sie es tun.« Diese Aussage von Simon Sinek, der den »Golden Circle« populär gemacht hat, trifft den Kern Ihrer gesamten ÖA-Aktivitäten. Es geht um Ihre Werte und Ihr »Warum«. »Warum« machen Sie in Ihrer Organisation, was sie tun? »Warum« leistet ein Europäisierungsprozess einen wesentlichen Beitrag Ihre Ziele zu erreichen? Wenn sie Antworten auf diese Fragen geben und damit Ihren »Purpose« kommunizieren, dann ist das wie ein Kraftstoff, der Ihre Öffentlichkeitsarbeit permanent antreibt.

Kolleg:innen, die die Werte und Ziele Ihrer Organisation teilen, können zudem zu großartigen Botschafter:innen und Geschichtenerzähler:innen werden. Kunden und Zielgruppen, die ebenfalls hinter Ihrem »Warum« stehen, sind nicht einfach nur Nutzer:innen Ihrer Angebote oder Käufer:innen. Sie werden zu Multiplikatoren, die unaufgefordert darüber berichten, warum Sie Ihre Dienstleistung nutzen, bei Ihnen kaufen oder für Ihre Aktivitäten spenden. Das ist mit Abstand die preisgünstigste und nachhaltigste Öffentlichkeitsarbeit, die es gibt.

## Ressourcen

Leseempfehlungen in Deutsch:

Stenzel, Christiane (2022): Moderne Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für KMU. Strategie, Umsetzung, Tools und Evaluation; Springer Gabler.

Franck, Norbert (2016): Praxiswissen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Ein Leitfaden für Verbände, Vereine und Institutionen; Springer VS.

Hermanni, Alfred-Joachim (2019): Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für Weiterbildungseinrichtungen. Kommunikation nach innen und außen strategisch umsetzen; Wbv Publikation.

Berndt, Ralph; Sander, Matthias (2018): Kommunikation im internationalen Kontext umsetzen; in: Langner, Tobias; Esch, Franz-Rudolf; Manfred, Bruhn (Hrsg.): Handbuch Techniken der Kommunikation; Springer Gabler, S. 587-618.

Europäische Kommission (2021): So kommunizieren Sie IHR PROJEKT. Ihre Geschichte erzählen. Wirkung erzielen; Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union: [https://www.na-bibb.de/fileadmin/user\\_upload/na-bibb.de/Dokumente/02\\_Berufsbildung\\_2021-2027/01\\_Mobilit%C3%A4t/02\\_Akkreditierung/02\\_Durchf%C3%BChrung/df\\_Kommunikationshandbuch.pdf](https://www.na-bibb.de/fileadmin/user_upload/na-bibb.de/Dokumente/02_Berufsbildung_2021-2027/01_Mobilit%C3%A4t/02_Akkreditierung/02_Durchf%C3%BChrung/df_Kommunikationshandbuch.pdf).

Tools und Instrumente:

Leitfaden mit Beispielen & Tipps zu internationaler PR & Pressearbeit von openPR: <https://www.openpr.de/magazin/pr/internationale-pressearbeit>.

Blog, Tools und Ressourcen zum Thema (strategisches) Storytelling: <https://www.strategisches-storytelling.de/was-ist-storytelling/>.

Umfangreicher Überblick zu den Instrumenten der Öffentlichkeitsarbeit: <https://www.netz-schmiede.de/pr-instrumente.html>.

Grundlegende Informationen zum Thema interkulturelle Kompetenzen:

emcra - Co-shaping Europe et al. (2022): Interkulturelle Kompetenzen; in: »INCLUDE. Inklusive Führung im digitalen Zeitalter. Handbuch für Leader und alle, die es werden wollen«; S. 402-419: [https://irp.cdn-website.com/7acf8288/files/uploaded/INCLUDE\\_IO3\\_Handbuch\\_DE.pdf](https://irp.cdn-website.com/7acf8288/files/uploaded/INCLUDE_IO3_Handbuch_DE.pdf).

Leseempfehlungen in Englisch:

O'Donnel, Aoife (2023): Public Relations and Communications. From Theory to Practice; Routledge.

Quesenberry, Keith A. (2023): Brand Storytelling. Integrated Marketing Communications for the Digital Media Landscape; Rowman & Littlefield.

Public Relations Society of America, monthly magazine »Strategies & Tactics«: <https://www.prsa.org/publications-and-news/strategies-tactics/previous-issues>.

Blogpost on International PR:

<https://prsuperstar.co.uk/what-is-international-pr/>.

## Hashtags

**#Storytelling #Image #Reputation #PR #Öffentlichkeitsarbeit #Social Media #Strategie #Zielgruppe #Kommunikation #Teamarbeit #Wirkung #Evaluation**

# Kapitel 5

## Wie bereite ich ein upgrade2europe Training vor und wie führe ich es durch?



### Wissenswertes zum Start

In diesem Kapitel finden Sie eine Anleitung und Tipps zur Vorbereitung und Durchführung eines Workshops zum Thema »Ist Ihre Organisation bereit für Europa?«. Wir stellen Ihnen ein Workshopprogramm vor, das Sie sowohl online als auch im Präsenzformat durchführen können.

Wir gehen davon aus, dass Sie erfahrene Trainer:innen sind, die über allgemeines Wissen und die üblichen Fähigkeiten von Trainer:innen für Online- und / oder Präsenztrainings verfügen und in der Lage sind, Workshops zu planen und durchzuführen. Aus diesem Grund gehen wir in diesem Kapitel ausschließlich auf die Trainingsinhalte von upgrade2europe und ihre Spezifika ein.

#### upgrade2europe Workshops designen

Sie können den Modellworkshop als Leitfaden nutzen und Ihr Training entsprechend der Vorlagen durchführen. Sie können das Modell aber auch als Inspiration zum Gestalten Ihres eigenen Trainings verwenden und andere Tools, die in diesem Handbuch vorgestellt werden, nutzen.

Sollten Sie von dem vorgestellten Workshopmodell bei Ihrem Trainingsdesign abweichen, behalten Sie die Ziele, die Sie mit Ihrem Workshop verfolgen, und die Bedarfe Ihrer Zielgruppe im Blick. Zu Beginn jeder Toolbeschreibung in diesem Handbuch finden Sie Informationen zum Nutzen des Tools in der Praxis. Auf diese Weise kreieren Sie leicht gut durchdachte und auf upgrade2europe abgestimmte Trainings.

Planen Sie stets eine Einführung in upgrade2europe: Decken Sie die neun upgrade2europe Prozessbereiche von Organisationen sowie die vier Entwicklungsbereiche ab und stellen Sie die upgrade2europe Produkte kurz vor. Schließen Sie Ihren Workshop mit einer individuellen Planung der Teilnehmer:innen zu ihren nächsten Schritten auf ihrem Weg nach Europa ab.

#### upgrade2europe offline oder online?

Je nach den Ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten können Sie eintägige oder mehrtägige upgrade2europe Workshops durchführen - online oder in Präsenz. Entscheiden Sie sich für einen Online-Workshop, empfehlen wir Ihnen einen Blick in das Tool »INCLUDE«. Das Handbuch zum Tool »INCLUDE«, auf das wir in den Ressourcen hinweisen, liefert in Kapitel 6 Informationen zu den Themen »Remote Work« und »Online Meetings erfolgreich durchführen«. Hier finden Sie Inspirationen zu Online-Anwendungen, um Ihren Workshop abwechslungsreich zu gestalten.

Auch wenn mittlerweile viele geübt sind in Remote Work und Online-Lernen, ist es nicht von der Hand zu weisen, dass der persönliche Austausch - insbesondere im Bereich der Organisationsentwicklung - nicht komplett durch eine Online-Variante ersetzt werden kann. Überlegen Sie, ob eine Kombination aus online und offline für Sie sinnvoll ist.





## Zeitplanung, Gruppengröße und Setting

Transnationale Arbeit in Europa bietet viele Chancen und bringt diverse Herausforderungen. Die Teilnehmer:innen haben in der Regel einen hohen Bedarf an Information und persönlichem Austausch. Jede:r Teilnehmer:in hat ihre Organisation im Hinterkopf, lotet Möglichkeiten aus und wägt Risiken ab. Planen Sie deshalb bei Gruppen, die noch keine oder wenig Erfahrungen mit diesem Thema haben, mehr Zeit für Übungen und Austausch ein.

Der Modellworkshop ist für eine Gruppe von 12 bis 15 Personen konzipiert. Bei mehr Teilnehmer:innen sollten Sie eine weitere Trainer:in zur Unterstützung hinzuziehen. Einige Übungen können dann parallel durchgeführt werden. Bedenken Sie auch, dass Sie mit zunehmender Teilnehmendenzahl mehr Zeit für Diskussionen und Besprechungen von Arbeitsergebnissen einplanen müssen.

Der Modellworkshop gibt nicht die Anzahl der Pausen und ihre Länge vor. Planen Sie diese inklusiv mit der Gruppe.

## Handouts

Aufgrund der Komplexität der Thematik empfehlen wir den Teilnehmer:innen, das upgrade2europe Handbuch vor dem Workshop digital zur Verfügung zu stellen. So kann jede:r Teilnehmer:in je nach individuellem Bedarf eine Kopie oder das Material digital mitbringen.

Darüber hinaus ist es ratsam, die Teilnehmer:innen zu bitten, vor der Teilnahme am Workshop eine ihnen bekannte Organisation anhand des upgrade2europe Selbstanalyse Tools zu evaluieren. So gewinnen die Teilnehmer:innen einen ersten Eindruck von upgrade2europe und den Auswirkungen der grenzüberschreitenden europäischen Arbeit auf Organisationen. Sie sind auf den Workshop vorbereitet und wissen, was sie erwartet.

## Lernziele

Der Modellworkshop ist auf die Bedürfnisse von Menschen ausgerichtet, die sich über transnationale Arbeit einer Organisation in Europa informieren und hierzu Praxiswissen erwerben möchten. Letzteres beinhaltet unter anderem Raum für Erfahrungsaustausch und interaktive Workshopformate.

Sie verfolgen die untenstehenden Ziele in Bezug auf die Vermittlung von Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen.

### Wissen: Die Teilnehmer:innen ...

- sind sich der Chancen und Herausforderungen grenzüberschreitender europäischer Arbeit bewusst.
- kennen den ganzheitlichen upgrade2europe Ansatz mit den sechs sich ergänzenden Produkten.
- kennen die neun wichtigsten Prozessbereiche einer Organisation, die durch transnationale europäische Arbeit beeinflusst werden und können diese den vier upgrade2europe Entwicklungsbereichen zuordnen.
- kennen die Bedeutung von »institutional readiness« im Kontext grenzüberschreitender europäischer Arbeit.
- haben ein Bewusstsein dafür, dass der Europäisierung einer Organisation ein umfassender Change-Prozess zugrunde liegt.
- haben einen Einblick in die europäische Fördersystematik.
- sind sich der Bedeutung europäischer Netzwerke bewusst und kennen einzelne europäische Netzwerke.
- kennen relevante Fachinformationsquellen im Internet.

### Fähigkeiten: Die Teilnehmer:innen ...

- können die Chancen und Herausforderungen grenzüberschreitender europäischer Arbeit allgemein bewerten.
- sind in der Lage, den ganzheitlichen upgrade2europe Ansatz für ihre Belange zu nutzen.
- können die jeweils zum Bedarf passenden Tools aus dem upgrade2europe Handbuch auszuwählen und initiieren.
- sind in der Lage, mindestens ein upgrade2europe Tool im Kontext der Europäisierung einer Organisation anzuwenden.
- können europäische Projektvorhaben den verschiedenen EU-Förderbereichen zuordnen.
- können Netzwerke und Fachinformationen zum Thema Europäisierung recherchieren.

### Kompetenz: Die Teilnehmer:innen ...

- können die Chancen und Herausforderungen grenzüberschreitender europäischer Arbeit im Bezug auf ihre Organisation bewerten und Entscheidungen vorbereiten.
- können einen Europäisierungsprozess mit Unterstützung von upgrade2europe in ihrer Organisation initiieren und Schritt für Schritt begleiten.
- sind in der Lage, die richtigen Change Management-Ansätze auszuwählen.
- sind bereit, einen Entwicklungsplan für ihre Organisation für die zukünftigen Aktivitäten in Europa zu erstellen und einen persönlichen Beitrag zu dessen Umsetzung zu leisten.
- können die für ihre Organisation interessanten Netzwerke und EU-Förderbereiche identifizieren und sie zur Weiterentwicklung der Organisation nutzen.



### Checkliste zur Vorbereitung auf einen upgrade2europe Workshop

Die folgende Checkliste unterstützt Sie bei der Vorbereitung auf Ihr upgrade2europe Training.

Aktivitäten	Ja	Noch nicht
<p><b>Wissen über upgrade2europe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfügen Sie über Basiswissen zu den Möglichkeiten und Herausforderungen grenzüberschreitender europäischer Arbeit?</li> <li>• Haben Sie einen Überblick über die sechs upgrade2europe Produkte?</li> <li>• Haben Sie Basiswissen zu Organisationsentwicklung?</li> <li>• Sind Sie mit den vier upgrade2europe Entwicklungsbereichen vertraut und können Sie diese erklären?</li> <li>• Kennen Sie die neun upgrade2europe Prozessbereiche und sind Sie in der Lage, sie den vier upgrade2europe Entwicklungsbereichen zuzuordnen?</li> <li>• Kennen und verstehen Sie die Tools von upgrade2europe, die Sie während des Trainings einsetzen?</li> <li>• Haben Sie Basiskenntnisse zur europäischen Förderlandschaft sowie zu europäischen Netzwerken?</li> <li>• Haben Sie sich mit möglichen Fragen, Einwänden oder Zweifeln der Teilnehmer:innen beschäftigt und sich über Antworten Gedanken gemacht?</li> </ul>		

Aktivitäten	Ja	Noch nicht
<p><b>Bedarf und Vorwissen der Teilnehmer:innen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissen Sie, wer Ihre Teilnehmer:innen sind?</li> <li>• Wissen Sie, welche Erwartungen die Teilnehmer:innen an Ihren Workshop haben?</li> <li>• Kennen Sie das Wissen und die Erfahrungen der Teilnehmer:innen im Bereich transnationale Arbeit in Europa?</li> <li>• Wissen Sie, für welche europäischen Regionen sich die Teilnehmer:innen interessieren?</li> <li>• Wenn es sich um ein Inhouse-Training handelt: Kennen Sie den Trainingsbedarf der Gruppe und ihre Erwartungen? Haben Sie die Erwartungen mit dem Auftraggeber geklärt?</li> </ul>		
<p><b>Inhalte des upgrade2europe Workshops</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beinhaltet Ihr Workshop ...                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ eine Einführung zu upgrade2europe allgemein?</li> <li>○ Möglichkeiten und Chancen grenzüberschreitender europäischer Arbeit?</li> <li>○ eine Kurzdarstellung der sechs upgrade2europe Produkte?</li> <li>○ mindestens ein Tool* aus dem upgrade2europe Handbuch?</li> <li>○ einen Aktionsplan für die nächsten Schritte in Richtung europäische Arbeit nach dem Workshop?</li> </ul> </li> <li>• Entspricht die Auswahl der upgrade2europe Inhalte dem Bedarf der Teilnehmer:innen?</li> <li>• Sind die ausgewählten upgrade2europe Tools nützlich für die Teilnehmer:innen, können sie sie nach dem Workshop an ihrem Arbeitsplatz anwenden?</li> </ul> <p>* Sie finden Detailinformationen zu den upgrade2europe Tools bei der jeweiligen Beschreibung der Tools in Kapitel 4 in diesem Handbuch. Aus diesen Informationen können Sie sich das benötigte Material für die Anwendung beim Workshop ableiten.</p>		
<p><b>Ablauf des upgrade2europe Workshops</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist Ihr Zeitplan gut durchdacht und umsetzbar?</li> <li>• Haben Sie die bestmögliche Umsetzung geplant? Zum Beispiel zweimal einen halben Tag für einen eintägigen Workshop oder besser ein ganzer Tag?</li> <li>• Ist der Raum bzw. sind die Online-Anwendungen adäquat für die Umsetzung des Workshops?</li> <li>• Haben Sie ausreichend Pausen geplant?</li> <li>• Haben Sie Icebreaker und Energyzer griffbereit?</li> </ul>		



Aktivitäten	Ja	Noch nicht
<b>Trainingsfähigkeiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trauen Sie sich ein upgrade2europe Training zu?</li> <li>• Haben Sie die Tools, die Sie während des Trainings praktizieren, bereits ausprobiert?</li> <li>• Haben Sie die Tools und ggf. Handouts für Ihr Training angepasst?</li> <li>• Wenn Sie ein Online-Training durchführen: Sind die Teilnehmer:innen mit digitalen Anwendungen vertraut?</li> </ul>		
<b>Ihre Haltung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stehen Sie einer grenzüberschreitenden europäischen Arbeit prinzipiell positiv gegenüber?</li> <li>• Sind Sie offen für die Möglichkeiten und haben Sie ein Bewusstsein für die Risiken grenzüberschreitender europäischer Arbeit?</li> <li>• Bewerten Sie den ganzheitlichen upgrade2europe Ansatz als positiv und zielführend im Kontext grenzüberschreitender europäischer Arbeit?</li> <li>• Sind Sie bereit, den Teilnehmer:innen auf Augenhöhe zu begegnen sowie mit und von ihnen zu lernen?</li> <li>• Achten Sie darauf, alle Teilnehmer:innen einzubeziehen und Ausgrenzung während des Trainings zu vermeiden?</li> </ul>		



## Modell für einen eintägigen upgrade2europe Workshop

Das folgende Modell für einen eintägigen upgrade2europe Workshop ist für zwei halbe Tage à 240 Minuten konzipiert. Der Workshop kann ebenso an einem Tag durchgeführt werden. In diesem Fall müssen Sie ggf. die Inhalte kürzen.

Der Workshop setzt voraus, dass die Teilnehmer:innen zuvor das upgrade2europe Selbstanalyse Tool anhand einer ihnen bekannten Organisation genutzt haben.

### Erster halber Tag eines eintägigen upgrade2europe Workshops

Einführung	Inhalt
40 Minuten  <b>Ziele</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beziehung zu den Teilnehmer:innen und zwischen ihnen aufbauen</li> <li>• Gemeinsam Regeln für die (technische und) zwischenmenschliche Zusammenarbeit während des Workshops festlegen</li> <li>• Bedürfnisse und Motivation der Teilnehmer:innen kennen lernen</li> </ul>	40 Minuten <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrüßen Sie die Teilnehmer:innen.</li> <li>• Bitten Sie jede:n Teilnehmer:in, sich den anderen namentlich vorzustellen und eine europäische Erfahrung (beruflich oder privat) zu teilen.</li> <li>• Stellen Sie die Workshopziele und das Programm vor.</li> <li>• Bitten Sie die Teilnehmer:innen ihre Erwartungen auf (virtuelle) Karten zu schreiben und an eine Moderationswand zu heften.</li> <li>• Kommentieren Sie jede Karte, inwieweit der Workshop oder die upgrade2europe Produkte die Erwartungen erfüllen können.</li> <li>• Erarbeiten Sie gemeinsam Regeln der Zusammenarbeit.</li> </ul>

<p><b>Chancen und Herausforderungen grenzüberschreitender europäischer Arbeit</b></p> <p>110 Minuten</p> <p><b>Ziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auseinandersetzung mit den Chancen und Herausforderungen, die sich aus der grenzüberschreitenden Arbeit in Europa ergeben können</li> <li>• Kennenlernen eines upgrade2europe Tools, das die Beteiligung aller ermöglicht</li> <li>• Erkennen, warum Chancen und Herausforderungen durch externe Einflussfaktoren für einen Europäisierungsprozess wichtig sind und wie man diese mit Hilfe der PESTLE-Analyse möglichst umfassend identifiziert und bewertet</li> </ul>	<p><b>Inhalt</b></p> <p>45 Minuten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Starten Sie mit einer Übung zu den Chancen und Herausforderungen grenzüberschreitender europäischer Arbeit. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Führen Sie die Übung mit einer kurzen Erklärung ein, warum Sie mit den Chancen und Herausforderungen beginnen.</li> <li>○ Beschriften Sie eine (virtuelle) Pinnwand mit den zwei Themen: 1) Chancen und 2) Herausforderungen im Kontext grenzüberschreitender europäischer Zusammenarbeit.</li> <li>○ Bitten Sie die Teilnehmer:innen, sich zu zweit über Chancen und Herausforderungen auszutauschen, ihr Ergebnis auf (virtuelle) Karten zu schreiben und diese an der entsprechenden Stelle auf der Pinnwand anzubringen. Es kann eine beliebige Anzahl von Karten erstellt werden.</li> <li>○ Wenn die Teilnehmer:innen ihre Arbeit in Paaren beendet haben, fassen Sie gemeinsam die Informationen auf den Karten zusammen. Fragen Sie: Welche Themen sind besonders präsent? Was war einigen nicht so bewusst?</li> </ul> </li> <li>• Präsentieren Sie im Folgenden den inhaltlichen Beitrag, den Sie zum Thema Chancen und Herausforderungen vorbereitet haben. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Beziehen Sie sich beim Vortragen auf die von den Teilnehmer:innen geschriebenen Karten.</li> <li>○ Vermitteln Sie die Informationen in einem gemeinsamen Gespräch und bitten Sie die Teilnehmer:innen um Beiträge.</li> <li>○ Enden Sie mit einer Gruppendiskussion zu einzelnen Punkten bzw. Karten auf der Pinnwand.</li> </ul> </li> </ul>
	<p>65 Minuten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führen Sie eine Übung zur PESTLE-Analyse durch. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Erklären Sie den Teilnehmer:innen die Vorgehensweise bei der PESTLE-Analyse und die Verbindung zu den Chancen und Herausforderungen transnationaler europäischer Arbeit.</li> <li>○ Einigen Sie sich in der Gruppe auf eine Organisation, die allen bekannt ist.</li> <li>○ Bilden Sie Kleingruppen mit jeweils drei Teilnehmer:innen.</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lassen Sie jede Gruppe jeweils zwei der sechs PESTLE-Einflussfaktoren zu der gemeinsam gewählten Organisation analysieren und das Ergebnis visuell darstellen. Die Aufgabe lautet, sowohl Chancen als auch Risiken der Europäisierung im Kontext der zwei Einflussfaktoren zu identifizieren und zu bewerten.</li> <li>○ Im Anschluss werden die Ergebnisse von den Gruppen vorgestellt, so dass eine umfassende PESTLE-Analyse der Beispiel-Organisation vorliegt.</li> <li>○ Schließen Sie mit einer Diskussion zu den größten Chancen und den wichtigsten Herausforderungen, die sich für die Organisation aus der PESTLE-Analyse ergeben.</li> <li>○ Weisen Sie darauf hin, dass die PESTLE-Analyse eine gute Vorarbeit für eine organisationsinterne SWOT-Analyse ist.</li> <li>○ Bewerten Sie abschließend gemeinsam mit der Gruppe die Methode und ihre Anwendung im Kontext der Europäisierung von Organisationen.</li> </ul>
--	--

<p><b>Die Bedeutung von »institutional readiness« und Change Management für die transnationale europäische Arbeit</b></p> <p>75 Minuten</p> <p><b>Ziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundverständnis, warum das Thema »institutional readiness« für den Erfolg eines Europäisierungsprozesses wichtig ist</li> <li>• Teilnehmende können die neun upgrade2europe Prozessbereiche und die vier upgrade2europe Entwicklungsbereiche unterscheiden und erklären</li> </ul>	<p><b>Inhalt</b></p> <p>45 Minuten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Starten Sie in das Thema mit einer Übung zu »institutional readiness«. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Führen Sie die Übung mit einer kurzen Erläuterung zu den Auswirkungen transnationaler europäischer Arbeit auf diverse Organisationsbereiche und Aufgaben ein.</li> <li>○ Bilden Sie Kleingruppen mit jeweils drei bis vier Teilnehmer:innen.</li> <li>○ Bitten Sie die Gruppen, Organisationsbereiche und konkrete Aufgaben in einer Organisation zu identifizieren und visualisieren, von denen Sie denken, dass europäische Arbeit sie besonders beeinflusst, verändert oder es einer besonderen Vorbereitung bedarf.</li> <li>○ Im Anschluss bitten Sie die Gruppen, ihre Ergebnisse vorzustellen. Identifizieren Sie mit der Gruppe Gemeinsamkeiten, verschiedene Blickwinkel auf die Thematik und Herausforderungen, die das Thema »institutional readiness« mit sich bringt.</li> </ul> </li> </ul>
--	---





- Teilnehmende wissen, dass sie mit Hilfe der upgrade2europe Selbstanalyse die neun upgrade2europe Prozessbereiche analysieren können und individuelle Handlungsempfehlungen für ihre Organisation erhalten, die sie mit Unterstützung der upgrade2europe Produkte umsetzen können
- Grundverständnis zum Thema Change Management und dessen Bedeutung im Verlauf eines Europäisierungsprozesses
- Kennenlernen eines upgrade2europe Tools, das die Auswahl des richtigen Change Ansatzes erleichtert

- Präsentieren Sie im Folgenden den inhaltlichen Beitrag, den Sie zum Thema »institutional readiness« vorbereitet haben.
  - Stellen Sie die neun Prozessbereiche von upgrade2europe vor und ordnen Sie diese den vier Entwicklungsbereichen von upgrade2europe zu.
  - Ordnen Sie gemeinsam mit den Teilnehmer:innen die Ergebnisse der Arbeitsgruppen den neun bzw. vier Bereichen zu.
  - Bringen Sie weitere konkrete Beispiele, warum diese Bereiche für europäische Arbeit relevant sind und Organisationen sich institutionell auf europäische Arbeit vorbereiten sollten.
  - Weisen Sie darauf hin, dass die Teilnehmer:innen die neun Prozessbereiche einer Organisation anhand der upgrade2europe Selbstanalyse evaluieren können, sie individuelle Handlungsempfehlungen erhalten und diese Schritt für Schritt mit Hilfe des upgrade2europe Handbuchs umsetzen können. Präsentieren Sie kurz die zwei upgrade2europe Produkte Selbstanalyse und Handbuch.
  - Bewerten Sie abschließend gemeinsam mit der Gruppe die vier bzw. neun upgrade2europe Organisationsbereiche, die Nutzung des Selbstanalyse Tools sowie des Handbuchs.

	<p>30 Minuten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leiten Sie im nächsten Schritt zum Thema Change Management und dessen Bedeutung in Europäisierungsprozessen über.                     <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Verdeutlichen Sie auf der Basis der von der Gruppe gemeinsam herausgearbeiteten Auswirkungen europäischer Arbeit auf eine Organisation (siehe oben) die Bedeutung eines Change-Prozesses im Kontext der Europäisierung.</li> <li>○ Stellen Sie die zwei unterschiedlichen Change Management-Ansätze vor, die in diesem Handbuch in Kapitel 4 im gleichnamigen Tool vorgestellt werden.</li> <li>○ Diskutieren Sie mit den Teilnehmer:innen die Vor- und Nachteile der beiden Ansätze und regen Sie einen Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmer:innen an.</li> <li>○ Empfehlen Sie den Teilnehmer:innen abschließend das oben genannte upgrade2europe Tool »Change Management« als vertiefende Lektüre.</li> </ul> </li> </ul>
--	--

Abschluss	Inhalt
<p>15 Minuten</p> <p><b>Ziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkung des Bewusstseins, inwieweit der upgrade2europe Ansatz zum Gelingen eines Europäisierungsprozesses beitragen kann</li> <li>• Überprüfen der Lernfortschritte</li> </ul>	<p>15 Minuten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schließen Sie mit einer kurzen Zusammenfassung, was sie gemeinsam an dem halben Workshoptag bearbeitet haben.</li> <li>• Stellen Sie Fragen an die Teilnehmer:innen, zum Beispiel:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Was nehmen Sie heute vom upgrade2europe Ansatz mit?</li> <li>○ Welche Themen waren für Sie heute wichtig?</li> </ul> </li> <li>• Geben Sie einen Ausblick auf den zweiten halben Tag des Workshops.</li> <li>• Danken Sie der Gruppe für ihre Teilnahme und ihr Engagement.</li> </ul>





**Zweiter halber Tag eines eintägigen upgrade2europe Workshops**

Einführung	Inhalt
<p>20 Minuten</p> <p><b>Ziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermitteln der Workshopziele</li> <li>• Erfahrungsaustausch der Teilnehmer:innen</li> <li>• Inspiration durch Erfahrungsberichte der Teilnehmer:innen</li> </ul>	<p>20 Minuten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrüßen Sie die Teilnehmer:innen.</li> <li>• Liegen zwischen dem ersten und dem zweiten halben Tag des eintägigen Workshops einige Tage, bitten Sie die Teilnehmer:innen mitzuteilen, ob es in ihrer Organisation einen Austausch zu den Inhalten des ersten halben Tages gegeben hat, z. B. zu Chancen und Herausforderungen grenzüberschreitender europäischer Arbeit.</li> <li>• Haben einige Teilnehmer:innen bereits mit den upgrade2europe Produkten Erfahrungen gemacht, dann bitte Sie sie, diese mit den anderen zu teilen.</li> <li>• Stellen Sie die Workshopziele und das Programm vor.</li> </ul>

	Inhalt
<p><b>Good practice transnationaler europäischer Arbeit &amp; die upgrade2europe Produkte</b></p> <p>40 Minuten</p> <p><b>Ziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspiration durch Good Practice Beispiele und durch Beispiele, die zeigen, inwieweit man Förderung für die Europäisierung von Organisationen nutzen kann</li> <li>• Überblick über die Vorteile und Einsatzmöglichkeiten der sechs upgrade2europe Produkte</li> </ul>	<p>20 Minuten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellen Sie den Teilnehmer:innen gute Beispiele transnationaler europäischer Arbeit vor.                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recherchieren Sie zuvor Beispiele aus Ihrer Region sowie aus verschiedenen Branchen.</li> <li>○ Stellen Sie u. a. EU-geförderte Projekte vor.</li> <li>○ Regen Sie den Austausch unter den Teilnehmer:innen zu Good Practice Beispielen an.</li> </ul> </li> </ul>
	<p>20 Minuten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsentieren Sie den ganzheitlichen Ansatz von upgrade2europe sowie die den Teilnehmer:innen noch nicht bekannten upgrade2europe Produkte.                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Verweisen sie auf die Selbstanalyse und das Handbuch, das Sie bereits am ersten halben Tag vorgestellt haben.</li> <li>○ Stellen Sie das Prozessmodell mit dem upgrade2europe Reifegradansatz vor und zeigen Sie seine Verbindung zu den anderen upgrade2europe Produkten.</li> <li>○ Zeigen Sie eine Sequenz eines upgrade2europe Videos und stellen Sie die Vorteile der Lehr- und Lernmaterial gemeinsam mit dem upgrade2europe Curriculum vor.</li> <li>○ Motivieren Sie die Teilnehmer:innen, sich beim upgrade2europe E-Mail-Kurs zu registrieren.</li> <li>○ Diskutieren Sie Möglichkeiten der Anwendung der upgrade2europe Produkte im Kontext der Europäisierung von Organisationen.</li> </ul> </li> </ul>



<p><b>Das Fördermittelsystem der EU und Vorgehen bei der Antragstellung</b></p> <p>90 Minuten</p> <p><b>Ziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundverständnis des EU-Fördersystems und der Chancen, die sich daraus für die Europäisierung einer Organisation ergeben</li> <li>• Vorgehensweise für die Entwicklung und das Verfassen eines EU-Förderantrages kennen</li> <li>• Vorteile des upgrade2europe Tools Logical Framework Approachs kennenlernen</li> </ul>	<p><b>Inhalt</b></p> <p>45 Minuten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellen Sie das System europäischer Förderung inklusive seiner Logik vor. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Starten Sie mit der Abfrage nach Erfahrungen der Teilnehmer:innen.</li> <li>○ Erläutern Sie die allgemeinen und spezifischen Ziele der EU und stellen Sie eine Verbindung zum Thema EU-Förderung her.</li> <li>○ Informieren Sie die Teilnehmer:innen über die Bedeutung des Mehrjährigen Finanzrahmens der EU (MFR).</li> <li>○ Zeigen Sie die Struktur der EU-Förderung auf: a) Brüsseler Aktionsprogramme, b) EU-Außenhilfe, c) dezentrale Vergabe der EU-Förderung in den EU-Mitgliedstaaten und vermitteln Sie die besonderen Charakteristika dieser drei Bereiche.</li> <li>○ Diskutieren Sie mit den Teilnehmer:innen potenzielle Fördermöglichkeiten aus den drei vorgestellten EU-Förderbereichen.</li> </ul> </li> <li>• Stellen Sie einige ausgewählte EU-Förderprogramme vor und zeigen Sie Beispiele geförderter Projekte.</li> <li>• Diskutieren Sie mit den Teilnehmer:innen Möglichkeiten und Befürchtungen im Zusammenhang mit dem Thema EU-Förderung.</li> </ul>
	<p>45 Minuten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skizzieren Sie kurz ein mögliches Vorgehen bei der EU-Antragstellung und gehen Sie auf folgende Punkte ein: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Planen eines Antragsvorhabens inkl. Zeitplan,</li> <li>○ Identifizieren eines passenden Förderprogramms, inkl. Recherche auf der Webseite der EU bzw. der Exekutivagenturen,</li> <li>○ Lesen und Verstehen der Richtlinie, studieren der Evaluationskriterien,</li> <li>○ Zusammenstellen eines EU-Projektconsortiums,</li> <li>○ Entwickeln eines EU-Förderprojektes mit Hilfe des Logical Framework Approachs aus dem upgrade2europe Handbuch,</li> <li>○ Schreiben und Kalkulieren des EU-Antrages,</li> <li>○ Einreichen des EU-Antrages.</li> </ul> </li> <li>• Verweisen Sie auf mögliche Weiterbildungen in dem Bereich EU-Förderung sowie EU-Projekt- und Finanzmanagement.</li> </ul>



<p><b>Bedeutung von Netzwerken und Fachinformationen für grenzüberschreitende europäische Arbeit</b></p> <p>50 Minuten</p> <p><b>Ziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation der Teilnehmer:innen, im Rahmen ihres Europäisierungsprozesses auf die Vorteile der Vernetzung und Zusammenarbeit mit Akteuren aus dem In- und Ausland zu setzen</li> <li>• Kennenlernen von relevanten Informationsquellen, die kostenfrei zur Verfügung stehen und den Zugang zu wichtigen Fachinformationen bieten</li> </ul>	<p><b>Inhalt</b></p> <p>30 Minuten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informieren Sie die Teilnehmer:innen über die Bedeutung von Netzwerken im Kontext der grenzüberschreitenden Arbeit in Europa. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tauschen Sie sich mit den Teilnehmer:innen über deren Erfahrungen mit nationalen und europäischen Netzwerken aus.</li> <li>○ Vermitteln Sie Informationen zu internationalen Netzwerken in Europa, u. a. zu Branchennetzwerken, Förder- bzw. Fundraisingnetzwerken oder politischen Netzwerken.</li> <li>○ Nennen Sie die Namen wichtiger Netzwerke, die für Ihre Teilnehmer:innen von Interesse sein könnten, z. B. Enterprise Europe Network oder die Namen einschlägiger Dachverbände aus Brüssel.</li> <li>○ Verteilen Sie ein Handout mit den Internetadressen relevanter Netzwerke und Verbände.</li> </ul> </li> </ul>
---	--

	<p>20 Minuten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informieren Sie die Teilnehmer:innen über gute Informationsquellen, die sie im Rahmen eines Europäisierungsprozesses nutzen können. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fragen Sie zuerst, welche Informationsquellen die Teilnehmer:innen selbst kennen, nutzen und weiterempfehlen.</li> <li>○ Zeigen Sie die offizielle Webseite der EU und informieren Sie darüber, welche Fachinformationen diese bereithält.</li> <li>○ Verweisen Sie auf weitere Fach- und Hintergrundinformationen, die auf der upgrade2europe Webseite zur Verfügung stehen.</li> </ul> </li> </ul>
--	--

<p><b>Aktionsplanung und Abschluss</b></p> <p>40 Minuten</p> <p><b>Ziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation, die upgrade2europe Angebote konsequent im Rahmen eines Europäisierungsprozesses zu nutzen</li> <li>• Erstellen eines persönlichen upgrade2europe Mini-Aktionsplans</li> <li>• Abschluss des upgrade2europe Workshops</li> </ul>	<p><b>Inhalt</b></p>
	<p>10 Minuten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Greifen Sie gemeinsam mit den Teilnehmer:innen die Chancen und Herausforderungen transnationaler europäischer Arbeit auf, die sie zu Beginn des Workshops gesammelt haben.</li> <li>• Erinnern Sie sich gemeinsam mit den Teilnehmer:innen an die Lösungsansätze und Unterstützungsangebote, die der ganzheitliche upgrade2europe Ansatz mit seinen sechs Produkten bietet.</li> </ul> <p>15 Minuten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fordern Sie die Teilnehmer:innen auf, einen persönlichen upgrade2europe Mini-Aktionsplan zu entwerfen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wo stehe ich bzw. meine Organisation?</li> <li>○ Was sind die nächsten Schritte?</li> <li>○ Wie kann upgrade2europe uns dabei unterstützen?</li> <li>○ Wer sollte in die nächsten Schritte einbezogen werden?</li> <li>○ Was ist konkret mein erster Schritt sein?</li> </ul> </li> </ul>

	<p>15 Minuten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekapitulieren Sie mit den Teilnehmer:innen die Inhalte des gesamten upgrade2europe Workshops: Was nehmen sie mit?</li> <li>• Erstellen Sie gemeinsam mit den Teilnehmer:innen eine »Wortwolke« mit den wichtigsten Schlussfolgerungen.</li> <li>• Fassen Sie das Training zusammen.</li> <li>• Bitten Sie die Teilnehmer:innen um Feedback und beenden Sie das Training.</li> <li>• Danken Sie der Gruppe für ihre Teilnahme und ihr Engagement.</li> </ul>
--	---



# Kapitel 6

# Literatur

## Literatur

Ackermann, Benno et al. (2018): Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen. Hintergrund – Methodik – Fallbeispiele; Springer Gabler.

Angermeier, Georg (2019): Plan Do Check Act; in: <https://www.projektmagazin.de/methoden/plan-do-check-act>.

Berndt, Ralph; Sander, Matthias (2018): Kommunikation im internationalen Kontext umsetzen; in: Langner, Tobias; Esch, Franz-Rudolf; Manfred, Bruhn (Hrsg.): Handbuch Techniken der Kommunikation; Springer Gabler, S. 587-618.

Bohinc, Tomas (2023): Logical Framework Matrix (LogFrame): [https://www.projektmagazin.de/methoden/logical-framework-matrix-logframe?check\\_logged\\_in=1](https://www.projektmagazin.de/methoden/logical-framework-matrix-logframe?check_logged_in=1).

Bundeskanzleramt Österreich (2017): Wissensmanagement. Leitfaden und Toolbox zur Wissenssicherung bei Personaländerungen: <https://oeffentlicherdienst.gv.at/wp-content/uploads/2023/01/Leitfaden-und-Toolbox-zur-Wissenssicherung-bei-Personalaenderungen.pdf>.

Campbell, Andrew; Gutierrez, Mikel; Lancelott, Mark (2017): Operating Model Canvas. Aligning Operations and Organization With Strategy; van Haren Publishing.

Civil Service Training and Development Centre (2011): Guide to Preparing a Learning & Development Strategy: <https://prod-g2g-assets.s3.amazonaws.com/documents/Guide-to-Preparing-a-Learning-and-Development-Strategy.pdf>.

Dalkir, Kimiz (2023): Knowledge Management in Theory and Practice; MIT Press.

Donhauser, Franz (2006): Der Logical Framework Approach in der internationalen Zusammenarbeit. Projektmanagement in Non-Profit-Organisationen; in: ProjektMagazin; Nr. 10/2006: [https://www.projektmagazin.de/artikel/der-logical-framework-approach-der-internationalen-zusammenarbeit\\_6898](https://www.projektmagazin.de/artikel/der-logical-framework-approach-der-internationalen-zusammenarbeit_6898).

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2014): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten; 13. aktualisierte und erweiterte Auflage; Campus Verlag.

Duffy, Grace L. (Hrsg.) (2013): The ASQ Quality Improvement Pocket Guide. Basic History, Concepts, Tools and Relationships; ASQ Quality Press.

emcra - Co-shaping Europe et al. (2016): The Benefits and Challenges of Internationalisation / Europeanisation Strategies for Educational Institutions.

emcra - Co-shaping Europe et al. (2019): Change Management - Der Schlüssel für eine erfolgreiche digitale Transformation: <https://digital-transformation-tool.eu/training/mod/hvp/view.php?id=137>.

emcra - Co-shaping Europe et al. (2019): Erweiterte GAP-Analyse. Wie untersuche ich meine interne Situation mit der GAP-Analyse?: <https://digital-transformation-tool.eu/training/mod/hvp/view.php?id=140>.



emcra - Co-shaping Europe et al. (2019): Risikomanagement - Effektives Risikomanagement bei der digitalen Transformation: <https://digital-transformation-tool.eu/training/mod/hvp/view.php?id=136>.

emcra - Co-shaping Europe et al. (2019): SWOT-Analyse. Wie entwickle ich meine digitale Transformations-Strategie mit der SWOT-Analyse?: <https://digital-transformation-tool.eu/training/mod/hvp/view.php?id=141>.

emcra - Co-shaping Europe et al. (2019): Wissensmanagement: <https://digital-transformation-tool.eu/training/mod/hvp/view.php?id=138>.

emcra - Co-shaping Europe et al. (2022): INCLUDE. Inclusive Leadership in the Digital Age. Foundations for Leaders and Everyone who Wants to Become One: [https://irp.cdn-website.com/7acf8288/files/uploaded/INCLUDE\\_IO1\\_Process%20Model\\_EN.pdf](https://irp.cdn-website.com/7acf8288/files/uploaded/INCLUDE_IO1_Process%20Model_EN.pdf).

emcra - Co-shaping Europe et al. (2022): INCLUDE. Inklusive Führung im digitalen Zeitalter. Handbuch für Leader und alle, die es werden wollen: [https://irp.cdn-website.com/7acf8288/files/uploaded/INCLUDE\\_IO3\\_Handbuch\\_DE.pdf](https://irp.cdn-website.com/7acf8288/files/uploaded/INCLUDE_IO3_Handbuch_DE.pdf).

emcra - Co-shaping Europe et al. (2023): Ist Ihre Organisation bereit für Europa. Curriculum: <http://upgrade2europe.eu/de/produkte/curriculum/>.

emcra - Co-shaping Europe et al. (2023): Is your Organisation Ready for Europe? Process Model: <http://upgrade2europe.eu/en/products/process-model/>.

Europäische Kommission (2021): So kommunizieren Sie IHR PROJEKT. Ihre Geschichte erzählen. Wirkung erzielen; Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union: [https://www.na-bibb.de/fileadmin/user\\_upload/na-bibb.de/Dokumente/02\\_Berufsbildung\\_2021-2027/01\\_Mobilit%C3%A4t/02\\_Akkreditierung/02\\_Durchf%C3%BChrung/df\\_Kommunikationshandbuch.pdf](https://www.na-bibb.de/fileadmin/user_upload/na-bibb.de/Dokumente/02_Berufsbildung_2021-2027/01_Mobilit%C3%A4t/02_Akkreditierung/02_Durchf%C3%BChrung/df_Kommunikationshandbuch.pdf).

European Commission (2004): Aid Delivery Methods. Volume 1. Project Cycle Management Guidelines: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/46681c3f-81f8-4cd6-a90b-c0235489a56e>.

European Commission (2018). Annual report on Europe SMEs 2017 / 2018. SMEs growing beyond borders.

European Commission (2021): Building an economy that works for people. An action plan for the social economy.

European Union (2017): Go International. A practical guide on strategic internationalisation in Vocational Education and Training: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/document/a-practical-guide-on-strategic-internationalisation-in-vocational-education-and-training>.

Franck, Norbert (2016): Praxiswissen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Ein Leitfadens für Verbände, Vereine und Institutionen; Springer VS.

Hauszer-Ortner, Ursula; Stelzer, Harald; Hauszer, Martin (2009): Der Weg der Facilitation. Schritt für Schritt zum Logframe, dem EU-Planungsinstrument; GUPE.

Hermann, Silke; Pfläging, Niels (2020): Open Space Beta. Das Handbuch für die organisatorische Transformation in nur 90 Tagen; Vahlen.

Hermanni, Alfred-Joachim (2019): Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für Weiterbildungseinrichtungen. Kommunikation nach innen und außen strategisch umsetzen; Wbv Publikation.

Jovanovic, Zoran; Damnjanovic, Aleksandra; Dimitrijevic, Vladimir (2016): Learning and Development in Modern Organizations: [https://www.researchgate.net/publication/309134383\\_LEARNING\\_AND\\_DEVELOPMENT\\_IN\\_MODERN\\_ORGANIZATIONS](https://www.researchgate.net/publication/309134383_LEARNING_AND_DEVELOPMENT_IN_MODERN_ORGANIZATIONS).

Kerth, Klaus; Asum, Heiko; Stich, Volker (2009): Die besten Strategietools in der Praxis: Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen?; Carl Hanser Verlag.

Kotter, John P. (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail; in: Harvard Business Review: <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>.

Kotter, John P. (2011): Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern; Vahlen.

Lehnen, Jens; Scholz, Volker (2021): Sustainable Business Model Canvas: <https://www.projektmagazin.de/methoden/sustainable-business-model-canvas>.

LUISS Guido Carli University et al. (2019): Process Model for the Digital Transformation of SMEs: [https://digital-transformation-tool.eu/wp-content/uploads/2020/01/DIGIT\\_Process-model\\_01\\_FINAL.pdf](https://digital-transformation-tool.eu/wp-content/uploads/2020/01/DIGIT_Process-model_01_FINAL.pdf).

Malik, Fredmund (2005): Managing People: Das Standardmodell für richtiges und gutes Management; in: Management. Das A und O des Handwerks; S. 54-82; F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen.

Meusburger, Guntram (2015): Wissensmanagement für Entscheider. Unternehmenswissen erfolgreich managen. Die praktische Umsetzung für jedes Unternehmen; Meusburger Guntram GmbH.

Mezick et al. (2015): The OpenSpace Agility Handbook; Version 2.2; New Technology Solutions.

Mittelmann, Angelika (2011): Werkzeugkasten Wissensmanagement; BoD – Books on Demand.

Moen, Ronald D.; Norman, Clifford L. (2010): Circling Back. Clearing up myths about the Deming cycle and seeing how it keeps evolving: <http://www.apweb.org/circling-back.pdf>.

Müller, Michael (2022): Wissensmanagement klipp & klar; Springer Gabler.

North, Klaus; Kumta, Gita (2018): Knowledge Management. Value Creation Through Organizational Learning; Springer.

O'Donnel, Aoife (2023): Public Relations and Communications. From Theory to Practice; Routledge.



Osita, Ifediora Christian; Onyebuchi, Idoko R.; Nzekwe, Justina (2014): Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat; in: International Journal of Innovative and Applied Research; 2. Jg; Nr. 9; S. 23-32.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer; Campus Verlag.

Owen, Harrison (2011): Open Space Technology. Ein Leitfaden für die Praxis; 2. aktualisierte und erweiterte Auflage; Schäffer-Poeschel.

Pfläging, Niels; Hermann, Silke (2020): Zellstrukturdesign. Eine neue Sozialtechnologie, die unternehmerischer Wertschöpfung Flügel verleiht; Vahlen.

PHINEO (2021): Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen: <https://www.phineo.org/kursbuch-wirkung>.

Professional Training Center of Excellence (PTCoE) et al. (2022): P3.express Online-Handbuch: <https://p3.express/de/manual/v2/>.

Quesenberry, Keith A. (2023): Brand Storytelling. Integrated Marketing Communications for the Digital Media Landscape; Rowman & Littlefield.

Rothaermel, Frank T. (2012): Strategic Management. Concepts & Cases; McGraw Hill Higher Education, S. 56-61.

Rüther, Christian (2018): Soziokratie, S3, Holakratie, Frederic Laloux' »Reinventing Organizations« und New Work. Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation; 2. überarbeitete und stark erweiterte Auflage; BoD (das Buch kann unter <https://www.soziokratie.org> auch kostenfrei heruntergeladen werden).

Sarsby, Alan (2016): SWOT Analysis. A Guide to Swot for Business Studies Students; Spectaris Ltd.

Sassenrath, Marcus (2017): New Management. Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation; Haufe.

Sauter, Werner; Scholz, Christiana (2015): Kompetenzorientiertes Wissensmanagement. Gesteigerte Performance mit dem Erfahrungswissen aller Mitarbeiter; Springer Gabler.

Schmidt, Terry (2021): Strategic Project Management made simple. Solution Tools for Leaders and Teams; Wiley.

Schomaker, Rahel M.; Sitter, Alexander (2020): Die PESTEL-Analyse – Status quo und innovative Anpassungen; in: Der Betriebswirt; 61. Jg.; Heft 1; S. 9-27: [https://www.researchgate.net/publication/341876583\\_Die\\_PESTEL-Analyse\\_-\\_Status\\_quo\\_und\\_innovative\\_Anpassungen](https://www.researchgate.net/publication/341876583_Die_PESTEL-Analyse_-_Status_quo_und_innovative_Anpassungen).

School for Leaders Foundation; Alp; EU-Fundraising Association (2018): Inclusive Leadership - Handbuch für Trainer:innen: <https://inclusiveleadership.eu/de/inclusive-leadership-handbuch-fuer-trainerinnen-und-trainer/>.

School for Leaders Foundation; Alp; EU-Fundraising Association (2018): Inclusive Leadership. Theoretischer Hintergrund: <https://inclusiveleadership.eu/de/das-handbuch-inclusive-leadership-theoretischer-hintergrund/>.

SECO (2017): The Logical Framework: <https://www.seco-cooperation.admin.ch/dam/secocoop/de/dokumente/resultate/monitoring/quali-manual-framework.pdf.download.pdf/Logical%20Framework%20-%20User%20Manual.pdf>.

Sinek, Simon (2014): Frag immer erst: warum. Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren; Redline.

Stenzel, Christiane (2022): Moderne Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für KMU. Strategie, Umsetzung, Tools und Evaluation; Springer Gabler.

Stoi, Roman; Dillerup, Ralf (2022): Unternehmensführung. Erfolgreich durch modernes Management & Leadership; Verlag Franz Vahlen.

Strauch, Barbara (2022): Soziokratie. Organisationsstrukturen zur Stärkung von Beteiligung und Mitverantwortung des Einzelnen in Unternehmen, Politik und Gesellschaft; 2. Auflage; Vahlen.

Strelecky, John (2009): The Big Five for Life. Was wirklich zählt im Leben; dtv Verlags-gesellschaft.

Sveiby, Karl Erik (1997): The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge-Based Assets; Berrett-Koehler Publishers.

Tague, Nancy R. (2005): The Quality Toolbox; ASQ Quality Press.

Third Sector Impact-Project (2018): The third sector. A renewable Resource for Europe. Summary of main findings of the Third Sector Impact project.

Thompson, John; Martin, Frank (2010). Strategic thinking, environmental analysis, synergy and strategic positioning; in: Strategic Management. Awareness & Change; 6. Aufl.; Cengage Learning EMEA, S. 67-124.

Tournis Consulting LP et al. (2017): Handbuch Unternehmens-Resilienz. Für kleine und mittelgroße Unternehmen: <https://www.emcra.eu/projekte/cassandra/>.

Weller, Joe (2023): The Complete Guide to Gap Analysis: <https://www.smartsheet.com/gap-analysis-method-examples>.

Whittington, Richard et al. (2019): Evaluating Strategies; in: Exploring Strategy. Text and Cases; 12. Aufl.; Pearson Education; S. 370-403.

[www.upgrade2europe.eu](http://www.upgrade2europe.eu)