

Nordwand-Prinzip

Optimale Wirkfelder finden

Gegenwärtig gehen Wirtschaft und Gesellschaft durch eine Phase fundamentalen Wandels. Viele Unternehmen begegnen den damit verbundenen Dynamiken, Turbulenzen und Ungewissheiten mit Strategie-Instrumenten, die aus einer Zeit ungebremsen Aufschwungs und relativer Stabilität stammen. Doch jene Umgebung, für welche diese Werkzeuge entwickelt wurden, existiert nicht mehr. Rainer Petek, Extrembergsteiger, Erfolgsautor und Unternehmensberater gibt Ihnen hier auf diese Entwicklungen die richtigen Antworten.



Rainer Petek ist Master of Science, Management-Berater für Strategie, Führung und Kooperation und Extrembergsteiger. Er begleitet heute Organisationen in schwierigen strategischen Veränderungsprozessen und hält im In- und Ausland Vorträge zum Nordwandprinzip. www.rainerpetek.at

Wirkungsvolle Strategiearbeit muss heute anders aussehen als früher: Sie muss auf gefährliche Umfeldveränderungen rasch reagieren, Chancen frühzeitig erkennen und nutzen. Und wichtiger denn je: Strategiearbeit muss das eigene Unternehmen positiv und klar von den Mitbewerbern unterscheiden sowie die Mitarbeiter des Unternehmens mobilisieren. Dafür habe ich das Nordwand-Prinzip entwickelt. Es dient als gedankliches Gerüst für wirkungsvolle Strategiearbeit in Führungsteams und hat sich in unterschiedlichen Veränderungsprozessen bewährt.

Schnelligkeit, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und die positive Unterscheidung von Mitbewerbern sind von wirkungsvollen Strategien gefordert. Besonnenheit und Mut, die ausgetretenen Pfade zu verlassen, sind darüber hinaus Qualitäten, die von den Verantwortlichen dafür gebraucht werden. Genau diese Qualitäten sind auch für den erfolgreichen Durchstieg einer Nordwand notwendig. Im Gegensatz zum Normalweg, der den leichtesten Weg zum Gipfel darstellt, ist die Nordwand zumeist die schwierigste Seite des Berges. Sie stellt ein äußerst herausforderndes, aber faszinierendes und lohnendes Umfeld für extreme Kletterrouten dar.

Das Bild der Nordwand steht in meiner Strategiearbeit für ein unberechenbares und ungewisses Umfeld, welches für Unternehmen jedoch auch Chancen für neue und faszinierende Wege enthält, - fernab der Masse an Wettbewerbern, die sich am Normalweg befinden. Der Vorstand eines weltweit führenden Werkzeugherstellers beschrieb mir die Nordwand-Strategie seines Unternehmens folgendermaßen: „In unserer Situation gab es drei Alternativen: Erstens Zusperrern, zweitens uns auf das OEM-Geschäft zu konzentrieren - was eine Normalweg-Lösung gewesen wäre; oder drittens die Nordwand: mit unseren Produkten den schwierigen Weg zur Leistungsführerschaft und Qualitätsmarke zu gehen. Wir haben uns für die Nordwand entschieden.“

Wie enorm ihm das Bild der Nordwand im Strategieprozess geholfen hatte, beschrieb mir der Geschäftsführer eines deutschen Industrieunternehmens: „Die Metapher der Nordwand half uns, aus unseren unterschiedlichen Gedanken und Zugänge zu einer hoch-

komplexen und abstrakten Materie ein gemeinsames Ziel her zu stellen. Indem wir uns fragten: Was sind unsere Nordwände der Zukunft? kamen wir sehr schnell zu einem gemeinsamen Verständnis. Daran schlossen sich sofort weitere logische Fragen an: Was haben wir in unseren Rucksäcken, was nehmen wir mit, was packen wir aus? Welche Route gehen wir, und wie gehen wir mit der Ungewissheit um?“

STRATEGISCHE PRINZIPIEN

Finden Sie Ihr Spielfeld und machen Sie einen sinnvollen Unterschied! Um in den Dynamiken unserer Zeit bestehen zu können, muss jedes Unternehmen das optimale Feld des eigenen Wirkens finden: Wozu sind wir hier? Was ist unser größtes Potenzial? Was wird - jetzt und künftig - gebraucht und wie können wir uns positiv unterscheiden? Für Unternehmen jeder Größenordnung bilden diese Fragen das Herzstück der Strategiearbeit. Das Führungsteam muss zuerst zu einem gemeinsamen Verständnis der Strategie kommen, und dann diese im gesamten Unternehmen klar und fokussiert kommunizieren, sodass alle Mitarbeiter wissen, was und wie sie in Ihrem Einflussbereich zur Umsetzung beitragen können.

Doch nicht nur ganze Unternehmen, auch einzelne Führungskräfte und Mitarbeiter sollten sich diese Fragen stellen. Mich selbst hat die Auseinandersetzung damit über die extremen Kletterrouten in den schwierigsten Nordwänden in die Managementberatung und Begleitung von strategischen Veränderungsprozessen geführt.

1983 kam ich bei einer meiner ersten Extremklettertouren in den Dolomiten von der Route ab und fand mich 250 Meter über dem sicheren Boden plötzlich in einer scheinbar ausweglosen Situation wieder: Ich konnte weder vor noch zurück. Erst als es mir gelang, mental eine neue Perspektive einzunehmen, konnte ich mich körperlich vom Fels lösen und erkannte dadurch Möglichkeiten zum Weiterklettern. Ich fasste Mut und kehrte dann wieder zur Originalroute zurück. Auch für Führungsteams ist es notwendig, sich in Form strategischer Time-outs immer wieder aus dem Fluss des operativen Geschehens zu lösen, um sich dann auf das unternehmerisch relevante Gesamtbild fo-

GEMEINSAM DENKEN HEISST ZUERST
DIE RICHTIGEN FRAGEN ZU FINDEN,
STATT VORSCHNELL ANTWORTEN
HABEN ZU WOLLEN



kussieren zu können. Dabei kommt es darauf an, die Dinge so zu beobachten, wie sie vorher noch nie beobachtet wurden. In der Regel müssen dazu neue Stimmen zu Wort kommen oder möglicherweise im Rahmen von Learning Journeys völlig neue Orte aufgesucht werden. Um neue Perspektiven einnehmen zu können und den eigenen Blick über den Tellerrand hinaus zu lenken, ist die Praxis des Dialogs unter den Mitgliedern des Führungsteams enorm wichtig: Gemeinsam denken heißt zuerst die richtigen Fragen zu finden, statt vorschnell Antworten haben zu wollen, Urteile und Bewertungen abzugeben oder die anderen unbedingt von seiner Meinung überzeugen zu wollen.

LOSLASSEN UND VERZICHTEN

Einmal kletterte ich mit einem Freund in der Direkten Nordwand der Großen Zinne. In dieser überhängenden Nordwand ist ab einem bestimmten Punkt, dem point of no return, das Abseilen zum Boden oder ein Rückzug durch fremde Hilfe nicht mehr möglich. Wir hatten einen Rucksack mit Notfallausrüstung mit, der zwar vermeintlich Sicherheit suggerierte, uns aber langsam und schwerfällig machte. Erst nachdem wir den Rucksack abgeworfen hatten, gelang uns der Durchstieg. So wie wir uns in dieser Nordwand von den Zweifeln befreien mussten, ob wir der Route gewachsen sein würden, so müssen auch Führungsteams lernen, hinderliche Vorstellungen loslassen und behindernde Aktivitäten einzustellen. Aktivitäten, welche Ressourcen binden, die für den Aufbau zukünftiger Erfolgspotenziale gebraucht werden. Loszulassen und zu verzichten bedeutet in Unternehmen immer, sich im Spannungsfeld von Alt und Neu zu bewegen und verlangt ein äußerst sensibles Vorgehen.

Ein anderes Mal gelang uns auch der Durchstieg der Grandes Jorasses-Nordwand, der schwersten Nordwand der Alpen, über den berühmten Walkerpfleier: 1.200 Meter vereister Granit, zwei Biwaknächte in der Wand auf schmalen Felsvorsprüngen, über weite Strecken Klettern ohne Sicherungsmöglichkeiten. Bei jedem persönlichen Schritt ging es dabei ums Wohl der ganzen Seilschaft. Auch Führungsteams in Organisationen brauchen das Bewusstsein für die wechselseitige Abhängigkeit und ein hohes Maß an gegen-

seitigem Vertrauen. Wie in der Nordwand ist es in Unternehmen überlebenswichtig, dass jeder im Team bereit ist, einerseits Verantwortung für sich, und andererseits Verantwortung für das Ganze zu übernehmen. 1986 machte ich in den Westalpen eine weitere Schlüsselerfahrung, die meinen Umgang mit Zielen fundamental prägte: Schon von zu Hause mit einem starren Plan und Ziel gestartet, stiegen mein Partner und ich bei unpassenden und gefährlichen Bedingungen in die Nordwand der les Courtes ein. Wir waren nicht im Entferntesten dazu bereit, unser Ziel samt Plan in Frage zu stellen, obwohl es deutliche Anzeichen für einen Wetterumsturz gab. Es kam, was kommen musste: Eine Lawine fegte mich aus der Wand und nur mit viel Glück überlebte ich einen 40-Meter-Sturz kopfüber ins Seil. Seitdem verfolge ich meine Vorhaben nicht mehr mit der Brechstange, sondern lasse Ziele kommen und kombiniere absichtsvolles und offenes Vorgehen. Auch Unternehmen müssen in turbulenten Zeiten in der Lage sein, ihre Pläne an die sich rasch ändernden Umfeldbedingungen anzupassen und die Aufmerksamkeit auf die leisen Signale der Zukunft zu richten. Dialogfähigkeit ist dabei eine Schlüsselkompetenz in Führungsteams!

KLUGES SCHEITERN, LERNEN UND ERNEUERN

Als ich mich einige Jahre später als Profiberghführer dazu entschied, meinen Kunden in die Nordwände mitzunehmen und ihnen Durchstiege durch Extremkletterrouten zu ermöglichen, war es für mich klar, dass ich dazu als Sicherheitspolster erhebliche Leistungsreserven brauchen würde. Also steigerte ich mein Kletterkönnen mit einem Durchbruchprojekt beim Sportklettern im neunten Grad. Um die extrem schwierige Sport- kletterroute bewältigen zu können, musste ich die verrücktesten Bewegungsexperimente machen – jedoch immer mit perfekter Absicherung! Sechzig mal stürzte ich, scheiterte im Kleinen, lernte aber unglaublich viel dabei und erhöhte so meine Kletterleistung, die für die Erfolge mit Kunden in den großen Wänden notwendig war. Auch Unternehmen brauchen die Fähigkeit, durch clevere und risikoarme Experimente zu lernen, Erkunden statt zu Planen. Je kleiner das Unternehmen, desto wichtiger wird in diesem Zusammenhang die Fähigkeit zum Prototyping.



Lesetipp: Mit dem Nordwand-Prinzip das Ungewisse managen, Strategische Prinzipien für Menschen und Unternehmen: neues Denken, neues Handeln, neue Wege gehen. Linde International Verlag

FÜHRUNGSTEAMS BRAUCHEN DAS
BEWUSSTSEIN FÜR DIE WECHSELSEITIGE
ABHÄNGIGKEIT UND EIN HOHES MASS
AN GEGENSEITIGEM VERTRAUEN
(IM BILD: RAINER PETEK)



In weiterer Folge übertrug ich meinen Leistungszuwachs schrittweise in die großen Wände. Im Laufe der Jahre gelangen mir mit meinen Klienten weitaus schwierigere Routen, als ich mir jemals hätte vorstellen können. Vor etwa zehn Jahren wurde mir jedoch auch klar, dass ich dieses hohe Leistungsniveau körperlich nicht dauerhaft aufrechterhalten würde können. Gleichzeitig entdeckte ich die Möglichkeit, meine Nordwand-Erfahrungen in der Management-Beratung und der Begleitung von Veränderungsprozessen hilfreich und nutzbringend einzusetzen. Auch Unternehmen müssen diesen Wissenstransfer aus punktuellen Projekten in den Gesamtbetrieb ermöglichen und geeignete Strukturen für Lernen, Entwicklung und die eigene Neuerung schaffen.

KUNSTFERTIGES VORGEHEN

Ich habe hier kurz aufgezeigt, wie die sieben strategischen Prinzipien als wirksames Gerüst zur Gestaltung von Strategieprozessen dienen können. Der Einsatz der Prinzipien erfolgt dabei jedoch nicht rezeptartig, sondern verlangt ein kunstfertiges, an den Er-

fordernissen der jeweiligen Einzelsituation orientiertes Vorgehen. Zur Erarbeitung einer neuen Grundstrategie hat sich meiner Erfahrung nach ein dreistufiger Prozess mit drei Workshops, individuellen Vor- und Nacharbeiten sowie einer schlanken Projektsteuerung durch ein drei- bis fünfköpfiges Strategiekernteam bewährt. Daraus sich ergebende Umsetzungsmaßnahmen folgen dem jeweiligen Bedarf. Eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Strategien nicht nur formuliert, sondern auch realisiert werden, ist die Entwicklung eines leistungsfähigen Führungsteams und die Einbindung der Mitarbeiter in den strategischen Dialog, um so zu einer gemeinsamen Logik des Handelns zu kommen.

Was die Metapher der Nordwand darüber hinaus noch zu leisten imstande ist, bringt ein Statement des oben erwähnten Geschäftsführers am besten auf den Punkt: „Wir sparten uns dadurch im Prozess der Strategie-Erarbeitung enorm viel Zeit. Wir kamen damit nicht nur zu einem gemeinsamen getragenen Strategieverständnis, das Bild unserer geschäftlichen Nordwand setzt darüber hinaus ungläubliche Energien frei.“ ■

IMPRESSUM

MEDIENINHABER UND HERAUSGEBER:

INSIGHT VERANSTALTUNGS- UND BERATUNGS-GES.M.B.H., HAUPTSTRASSE 51 B, 3411 KLOSTERNEUBURG WEIDLING, TEL. 02243/38 292
TECHNOKONTAKTE VERANSTALTUNGS-GMBH, 1010 WIEN, GONZAGAGASSE 1/22A, TEL.: 01/533 04 66-0, FAX: DW 13, E-MAIL: INFO@TECHNOKONTAKTE.AT INTERNET: WWW.TECHNOKONTAKTE.AT

GESCHÄFTSFÜHRUNG UND CHEFREDAKTION:

DR. HARALD THURNHER

GASTAUTOREN DIESER AUSGABE: DI ALEXANDER ARTMANN, DI DIETMAR BODINGBAUER, SABINE BREITBART, CATHERINE CZIHARZ, MAG. HUBERT DOLESCHAL, FELIX FREI, CHRISTIAN FREILINGER, CHRISTIAN GANSCH, KARIN KREUTZER, RAINER PETEK, DR. ING. STEPHAN U. SCHITNY, DR. SEBASTIAN SCHÖNING, PROF. DR. LOTHAR SEIWERT, PATER HERMANN-JOSEF ZOCHÉ,

LAYOUT: SYLVIA PISKULA **FOTOS:** PETRA SPIOLA, HERSTELLER, **ANZEIGEN:** MAG. CHRISTINE BAIER

ABONNEMENT: PIA HAUSER **DRUCK:** FIRST SMILE, ALEXANDRA WINTER **ERSCHEINUNGSORT:** WIEN,

ERSCHEINUNGSWEISE: FÜNF MAL JÄHRLICH,

ABONNEMENTPREIS: INLAND: 24 EURO /JAHR, AUSLAND: 30 EURO /JAHR

DRUCKAUFLAGE: 12.000 STÜCK

REDAKTIONELLE ZIELSETZUNG: DARSTELLUNG VON MÖGLICHKEITEN, DIE ZUM PERSÖNLICHEN ERFOLG ODER ZUM WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG VON UNTERNEHMEN FÜHREN, PRÄSENTATION INNOVATIVER BEST-PRACTICE-MODELLE VON TOP-UNTERNEHMEN, BERICHTERSTATTUNG

ÜBER AKTIVITÄTEN UND VERANSTALTUNGEN VON TECHNOKONTAKTE UND DES TECHNOKONTAKTE-CLUBS, FÖRDERUNG DES NETWORKING IM UNTERNEHMENSBEREICH

OFFENLEGUNG GEM. §25 MEDIENGESETZ:

MEDIENINHABER: TECHNOKONTAKTE VERANSTALTUNGS-GMBH, 1010 WIEN, GONZAGAGASSE 1/22A.

UNTERNEHMENSgegenstand: ORGANISATION UND DURCHFÜHRUNG VON BEST PRACTICE SEMINAREN, VERANSTALTUNGEN, HERAUSGABE VON PUBLIKATIONEN, HANDEL MIT WAREN ALLER ART SOWIE DIE GESCHÄFTLICHE, IDEELLE UND ORGANISATORISCHE FÜHRUNG DES TECHNOKONTAKTE-CLUBS.

GESCHÄFTSFÜHRER: DR. HARALD THURNHER, BETEILIGUNGSVERHÄLTNISSSE. DR. HARALD THURNHER 100 %

INSIGHT VERANSTALTUNG GMBH, HAUPTSTRASSE 51B, 3411 KLOSTERNEUBURG WEIDLING. UNTERNEHMENSgegenstand: ORGANISATION UND DURCHFÜHRUNG VON SEMINAREN, HERAUSGABE VON PUBLIKATIONEN, HANDEL MIT WAREN ALLER ART. GESCHÄFTSFÜHRER: DR. HARALD THURNHER. BETEILIGUNGSVERHÄLTNISSSE. 100 % DR. HARALD THURNHER

ERKLÄRUNG ÜBER DIE GRUNDLEGENDE RICHTUNG DES MEDIUMS: INSIGHT IST EIN BEST PRACTICE MAGAZIN FÜR ERFOLGREICHE MANAGERINNEN. REDAKTIONELLE ZIELSETZUNG IST ES, DIE INNOVATIONSBEREITSCHAFT VON MANAGERINNEN ZU INTENSIVIEREN, DEN KNOW HOW TRANSFER ZWISCHEN UNTERNEHMEN UND NETWORKING ZU FÖRDERN UND WEGE AUFZUZEIGEN, WIE DER PERSÖNLICHE UND BETRIEBLICHE ERFOLG VERBESSERT WERDEN KANN. BERICHTERSTATTUNG ÜBER AKTIVITÄTEN UND VERANSTALTUNGEN VON TECHNOKONTAKTE UND DES TECHNOKONTAKTE-CLUBS.