

Leonie Stankewitz

Zukunft gestalten: Das CEO-Handbuch

**Impulse für die neue Verantwortung
der Unternehmensführung**

managerSeminare Verlags GmbH – Edition managerSeminare

Inhalt

Einleitung	8
Vorwort.....	10
Der Wandel braucht eine neue Unternehmensführung.....	12
 Teil 1	
Unternehmensführung neu denken	23
 1 Agilität und Resilienz als Grundprinzipien	24
1.1 Agilität als Schlüssel für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit	25
1.2 Resilienz als Schlüssel für Stabilität und Entscheidungsfähigkeit.....	35
1.3 Das „beidhändige Unternehmen“: Wie sich Flexibilität und Stabilität ergänzen	41
 2 Executive Excellence: Das neue Profil der Unternehmensspitze	44
2.1 Vom Entscheider zum Möglichmacher: Die Evolution des CEO-Mindsets	46
2.2 Unternehmensführung im Spannungsfeld: Die Future Skills der CEOs.....	49
2.3 Persönlichkeitsentwicklung als Basis: Vier Impulse für die ersten Schritte	54

Teil 2**Das moderne Steuerungssystem 61****3 New Strategy: Strategieentwicklung im Wandel64**

- 3.1 Strategic Visioning: Orientierung und Verbindung durch
resonanzfähige Zukunftsbilder.....65
- 3.2 Agile Strategy: Strategieentwicklung als
lernender Prozess..... 73
- 3.3 Strategic Alignment: Moderne Zielmanagementsysteme81

**4 New Governance: Modernes Budgeting
und Controlling90**

- 4.1 Impact Oriented Working: Von der Aktivität zur Wirkung91
- 4.2 Adaptive Ressource Budgeting: Kapitalallokation
nach strategischem Impact..... 94
- 4.3 Predictive KPIs: Zukunftsorientierung im Controlling103

Teil 3**Organisation und Kultur gestalten in einer
hybriden Arbeitswelt.....109****5 New Organisation: Effektive Zusammenarbeit in
dezentralen Teams.....110**

- 5.1 Die durchlässige Organisation: Netzwerkorganisationen
als neuer Standard 112
- 5.2 Digitale Silos aufbrechen: Kommunikation und
Transparenz in dezentralen Teams.....122
- 5.3 Kulturgestaltung auf Distanz: Identität und Bindung
ohne Präsenzpflcht.....125

6	New Office: Arbeitsumgebungen als strategisches Führungsinstrument	134
6.1	Büro neu denken: Vom Arbeitsplatz zum Begegnungsort.....	136
6.2	Das Büro als Resonanzraum: Marke und Kultur erlebbar machen	144
6.3	Asset-Optimierung: Flächeneffizienz in Zeiten knapper Ressourcen	149
	Schlusswort.....	156
	Stichwortverzeichnis.....	158

Die Download-Ressourcen

- Bewertung von New Work-Trends
- Quick Check „Wie agil sind wir?“
- Quick Check „Wie resilient bin ich?“
- Ambidextrie-Matrix für eine Balance von Stabilität und Flexibilität
- Diagnostik der Psychologischen Sicherheit in der Organisation
- Reflexionsbogen „Vertrauen“
- Anforderungen an ein modernes Zukunftsbild
- Visionsentwicklung mit der agilen Methode Design Thinking
- Checkliste „Verabschiedung von der alten Zukunft“
- Checkliste „Agiler Strategieentwicklungsprozess“
- Vorlage der Strategy Canvas
- Schritte für die Entwicklung einer North Star Metric
- Checkliste „Objectives und Key Results“
- Checkliste „Impact-Orientierung von Aktivitäten“
- Checkliste „Nutzenbewertung von Ressourcenallokation“
- Prüfung der Durchlässigkeit von Organisationen
- Analyse digitaler Silos und Kommunikationsstrukturen
- Checkliste „Beziehungsgestaltung im digitalen Raum“
- Analyse der Begegnungsqualität im Büro
- Die Persönlichkeit eines Unternehmens verstehen
- Checkliste „Bedarfsanalyse für die Asset-Optimierung“
- Erste Schritte

Einleitung



Der Wandel braucht eine neue Unternehmensführung

„Ich hätte niemals gedacht, dass ...“

Wir sind in einer Welt angekommen, in der das Unvorstellbare Realität geworden ist. In der jahrzehntelang bewährte Geschäftsmodelle auf einmal keine Zukunft mehr haben. In der uns geopolitische Machtverschiebungen plötzlich Zugang zu Ressourcen verwehren. Und in der Menschen mit hochkarätigen Ausbildungen nicht mehr für ihren Lebensunterhalt sorgen können. Die Welt ist dabei, sich neu zu ordnen. Wie auch immer das Neue aussehen wird: Wir werden die neue Weltordnung nicht zurückdrehen können und wir können auch nicht darauf hoffen, dass die „guten alten Zeiten“ zurückkommen. Was wir als Unternehmen hingegen tun können und auch tun müssen, ist, uns so aufzustellen, dass wir in dieser Welt bestehen können: mit neuen Produkten, neuen Strukturen, neuen Prozessen und neuen Kompetenzen. Bereits all das haben viele Unternehmen in den letzten Jahren schon getan. Organisations-, Team- und Führungskräfteentwicklung haben Hochkonjunktur, damit wir agiler, resilienter und digitaler werden. Und damit wir die anstrengende Transformation überhaupt schaffen, versuchen wir die Mitarbeitenden mit Yoga in der Mittagspause, Jobrad und Workations motiviert und gesund zu halten – macht man heute so im „New Work“. Doch sind wir damit auf dem Weg in eine (neue) erfolgreiche Zukunft?

Nach dem „Gallup Engagement Index Deutschland 2025“ sind wir es nicht, denn diesem zufolge glauben nur 37 % an die finanzielle Zukunft ihres Arbeitgebers und nur 10 % der Beschäftigten weisen eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber auf. Doch wie Studien zeigen, liegt dies nicht an dem fehlenden Transformationswillen der Führungskräfte und Mitarbeitenden, sondern an widersprüchlichen Strategien aus den Chefetagen, fehlender Konsequenz in der Einführung neuer Geschäftsmodelle oder auch fehlender Begeisterung für die Zukunft seitens der Unternehmensleitung (vgl. Lühr, T. et. al. 2026, Gallup 2026). Es scheint also, als hätten wir in den vergangenen Jahren einen ganz entscheidenden Hebel in der Transformation vergessen: die Unternehmensführung. Auch sie ist Teil dieser Arbeitswelt und muss sich darin neu erfinden, um ein Unternehmen erfolgreich in die Zukunft steuern zu können. Mit mehr Agilität und Resilienz, mit neuen Strategien, mit neuen Haltungen und Denkweisen und mit einem neuen Rollenbild von sich selbst. Und das kann ihnen auch niemand abnehmen. Denn die Unternehmensführung hat Aufgaben und Verantwortungen, die sie nicht an die Führungsmannschaft und Mitarbeitenden delegieren kann.

Was sonst niemand gestalten kann: die Aufgaben und Verantwortung der Unternehmensführung

Nicht die **Aufgaben und Verantwortung der Unternehmensführung** selbst haben sich verändert, sondern die Art und Weise wie diese gestaltet werden müssen. Ein Modell, das einen konzeptionellen Rahmen zur Einordnung der Kernaufgaben der Unternehmensführung liefert, ist das sogenannte St. Galler Management Modell. Es wurde in den 1960er-Jahren an der Universität St. Gallen entwickelt und kontinuierlich bis zur 4. Fassung im Jahr 2020 zum neuen St. Galler Management Modell (NSGMM) erweitert (vgl. Abbildung 1).

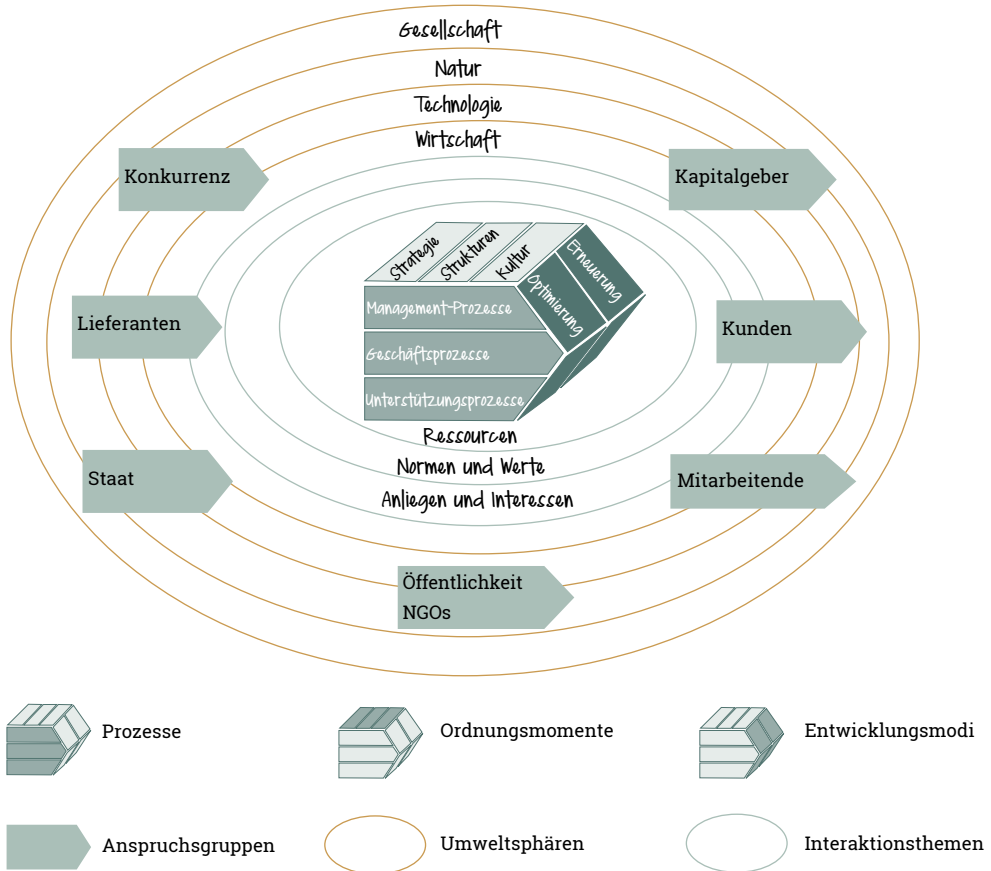


Abbildung 1: Kernvisualisierung der 3. Generation des St. Galler Management-Modells, „Rüegg-Stürm 2002; dargestellt auch in Rüegg-Stürm & Grand 2015, 37

Diesem zufolge gehört zum einen die **Entwicklung wettbewerbsfähiger Strategien** (Vision, Ziele, Positionierung) sowie die **Gestaltung und Optimierung der Organisation** über Strukturen (Aufbau- und Ablauforganisation) und Kultur (Normen und Werte als implizites Leitsystem) zu den wesentlichen Aufgaben der Unternehmensführung. Zum anderen beschreibt das neue St. Galler Management Modell die **Verantwortung der Unternehmensführung** über 3 Prozesse:

- ▶ Strategische Prozesse: Gestaltung der langfristigen Überlebensfähigkeit eines Unternehmens
- ▶ Operative Prozesse: Gestaltung und Steuerung von Effizienz und Alltagsgeschäft
- ▶ Unterstützungsprozesse: Bereitstellung von Infrastruktur und Ressourcen

Darüber hinaus setzt das neue St. Galler Management Modell die Kernaufgaben in den systemischen Kontext einer komplexen Umwelt. **Die Auseinandersetzung und Interaktion mit externen Einflüssen aus der Umwelt im Sinne eines differenzierten Risikomanagements** werden damit zu einer weiteren wichtigen Aufgabe der Unternehmensführung. Dazu zählen einerseits Einflüsse aus den Umweltsphären Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft und andererseits die Interaktion mit Anspruchsgruppen wie Kapitalgebern, Lieferanten, Kunden, Mitarbeitenden und dem Staat (Stakeholder Management). Die vorhandenen Ressourcen, Werte und Bedürfnisse bestimmen dabei die Art der Beziehungsgestaltung und Einflussnahme.

Damit grenzt sich die Unternehmensführung (engl. Management) als eigenständige Disziplin klar von der Personal- oder Teamführung (engl. Leadership) ab. Während die Verantwortung der Unternehmensführung in der Steuerung und Entwicklung des gesamten Unternehmens inklusive aller Stakeholder liegt, beschränkt sich die Personal- und Teamführung auf die Gestaltung der Zusammenarbeit über Prozesse, Rollen und Kommunikation sowie die Sicherung und Entwicklung der Leistungserbringung von nur einem Stakeholder: den Mitarbeitenden. Doch Unternehmensführung und Personalführung stehen nicht losgelöst voneinander, da die Unternehmensführung dafür passende Ressourcen und Organisationsstrukturen bereitstellen und wettbewerbsfähige Geschäftsmodelle und Strategien entwickeln muss.

Und trotz aller Diskussionen um flache Hierarchien und Selbstorganisation liegen diese Aufgaben auch heute noch in der Unternehmensführung. Jedoch haben verschiedene Entwicklungen in der Systemumwelt von Unternehmen die Art und Weise stark verändert, wie eine Unternehmensfüh-

rung ihre Aufgaben ausgestalten muss, um für die Existenzsicherung eines Unternehmens zu sorgen. Dabei spielen 3 wesentliche Entwicklungen eine Rolle: ein zunehmend unsicheres und komplexeres Marktumfeld, der Einsatz neuer Technologien und die existenzielle Bedeutung von Nachhaltigkeit.

Anhaltende Krisen erschweren Planungen und verändern Bedürfnisse

Eine der wesentlichen Veränderung in der systemischen Umwelt von Unternehmen bezieht sich auf das Marktumfeld, das in den letzten Jahren eine immer höhere Unbeständigkeit, Ungewissheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit entwickelt hat. Wir erleben diese sogenannte „**VUCA-Welt**“ als hochunsicher und können darin keine linearen Zusammenhänge mehr erkennen und rationale Entscheidungen treffen. Treiber dieser Entwicklungen seit Anfang der 2000er-Jahre waren zunächst die zunehmende Globalisierung und Digitalisierung, die insbesondere zu einem erhöhten Wettbewerbs- und Innovationsdruck geführt haben. Weiter verschärft hat sich die Situation in den vergangenen Jahren durch anhaltende geopolitische Krisen und Machtverschiebungen und damit einhergehend eine massive Verknappung von lebensnotwendigen Ressourcen. In der Folge haben sowohl Verbraucher als auch Unternehmen mit steigenden Kosten zu kämpfen, die aufgrund sinkender Kaufkraft und Marktsättigung auch nicht mehr kompensiert werden können – mit deutlichen Konsequenzen: Unternehmensinsolvenzen erreichten in Deutschland 2025 den Höchststand seit 2014 und auch die Privatinsolvenzen stiegen im Vergleich zum Vorjahr um 8,4 % an (vgl. Pressemitteilung Nr. 085 des Statistischen Bundesamtes vom 13. März 2026). Die VUCA-Welt, wie sie sich heute zeigt, erschwert also nicht mehr nur Planungen, Entscheidungen und Investitionen, sondern stellt viele Geschäftsmodelle radikal auf den Prüfstand und wird zur realen Existenzbedrohung.

Für Unternehmen bedeutet dies, eine radikale Neuausrichtung von Strategien, Organisationen und Kompetenzen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, aber auch die Anerkennung von und den Umgang mit neuen Bedürfnissen und Verhaltensweisen von Mitarbeitenden und anderen Stakeholdern aufgrund eines anhaltenden Gefühls von Unsicherheit und fehlender Kontrolle über die eigene Zukunftsgestaltung. Ein Modell, das das VUCA-Modell um genau diese Perspektive ergänzt, ist das 2018 vom US-amerikanischen Anthropologen und Zukunftsforscher Jamais Cascio entwickelte **BANI-Modell**. Er beschreibt darin mit vier Akronymen, wie wir die heutige Welt erleben, nämlich als B = brüchig, A = angstausslösend, N = nicht-linear und I = unbegreiflich (engl. incomprehensible). Unsere erwartete Zukunft hat nichts mehr mit der Wirklichkeit zu tun und wir realisieren immer mehr, dass wir uns von unserer

alten Zukunft verabschieden müssen. Mit diesem Gefühl wächst bei vielen Menschen insbesondere der Wunsch nach Sicherheit, Orientierung, Zugehörigkeit und Sinnstiftung – die heutige Grundlage einer wirkungsvollen Beziehungsgestaltung mit Mitarbeitenden oder anderen Stakeholdern. Die radikale Fokussierung auf die Bedürfnisse von Stakeholdern über den Kunden hinaus (erweiterte Kundenzentrierung) sowie der Aufbau verbindender Beziehungen zu einem Unternehmen werden zum zentralen Erfolgsfaktor für eine gelingende Transformation. Mehr Komplexität verlangt mehr Kooperation, Gemeinwohlorientierung und Gemeinschaftssinns mit Co-Working, Co-Living, Co-Creation, denn wir wissen, dass wir diesen radikalen Wandel nur gemeinsam schaffen werden. Und die drohende digitale Entfremdung durch neue Technologien befeuern diese Entwicklung weiter.

Neue Technologien verändern den arbeitsteiligen Prozess der Wertschöpfung

Eine der wesentlichen Veränderungen in unserer Arbeitswelt hat die spätestens seit der Corona-Pandemie weit verbreitete Nutzung mobiler PCs, digitaler Kommunikation und gemeinsame Nutzung von Dateien in sogenannten „Cloud Services“ hervorgebracht. Durch sie wird die arbeitsteilige Wertschöpfung nun nicht mehr nur durch mehrere Personen, sondern auch an verschiedenen Orten (hybrides Arbeiten) sowie mit externen Partnern (Netzwerkökonomie) möglich. Mit dem Internet als führendem Kommunikationsmedium ist die Welt damit zum Netzwerk geworden und bringt neue soziale, kulturelle und ökonomische Muster wie die Sharing Economy, Plattformökonomie oder Blockchain hervor. Eine nächste Stufe der Digitalisierung haben wir durch den immer stärkeren Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in unserem Arbeitsalltag erreicht. So werden immer mehr Tätigkeiten inzwischen von KI-Systemen übernommen: Sie bearbeiten Kundenanfragen, schreiben Protokolle, erstellen Texte und Bilder oder übernehmen unsere Buchhaltung. Dies ermöglicht zum einen, die notwendige Innovationskraft und Effizienz zu erzielen, die Unternehmen in einem hochdynamischen und wettbewerbsintensiven Marktumfeld benötigen. Zum anderen bringt sie unweigerlich Konsequenzen mit sich: eine weiter zunehmende Komplexität von Daten und Informationen, Machtverschiebungen und eine Neubewertung des Wertschöpfungsbeitrags von Menschen.

Damit ist die Nutzung von Künstlicher Intelligenz keine IT-Spielerei mehr, sondern ein existenzieller Wettbewerbsvorteil, der von Unternehmen durch die Gestaltung analog-digitaler Beziehungen, die Entwicklung von Kompetenzen für einen differenzierten Einsatz von KI, aber auch in der Personalplanung, Budgetierung und Organisationsgestaltung gehoben wer-

den muss – ohne Datensicherheit und einen ethischen Umgang mit KI zu gefährden. Außerdem kann Künstliche Intelligenz eine Antwort auf die zunehmende Komplexität von Entscheidungen und Planungen sein, da sie in kurzer Zeit große Datenmengen erfassen, Muster erkennen und daraus beispielsweise Prognosemodelle ableiten kann. Und sie kann dazu beitragen, der Forderung nach einer radikalen Transparenz nachzukommen.

Bedeutung von Nachhaltigkeit zwingt Unternehmen zu einer radikalen Transparenz

Nachhaltigkeit ist schon lange keine Randthema mehr, denn immer häufigere und stärkere Naturkatastrophen zeigen uns: der Klimawandel ist im vollen Gange und wird zunehmend für jeden Einzelnen von uns existenzbedrohend. Und auch Geschlechtergleichstellung, Antidiskriminierung und die Anerkennung unterschiedlicher Lebenskonzepte sind in weiten Teilen inzwischen anerkannte Werte unserer Gesellschaft und damit vielfach Grundlage der Gestaltung von Kultur und Zusammenarbeit in Unternehmen. In diesem Zuge hat jedoch auch die Interaktion mit den Stakeholdern Staat und Öffentlichkeit in den letzten Jahren immer stärker zugenommen, da Unternehmen verschiedene Regulatorien für die Einhaltung menschenrechtlicher und umweltbezogener Standards einhalten müssen.

Mit dieser Entwicklung ist das Thema Nachhaltigkeit in den vergangenen Jahren zu einer der wichtigsten Größen in der Gestaltung der Geschäftstätigkeit geworden. Und dabei geht es um mehr als eine moralische Verpflichtung von Unternehmen. Denn die Einhaltung ökologischer, sozialer und ethischer Standards entscheidet auch immer mehr über den Zugang zu Kapital. So nutzen inzwischen auch Banken und Investoren internationale Standards wie die sogenannte „Environmental, Social and Governance-Performance“ (ESG-Performance) für die Risikobewertung von Investitionen und Krediten. Und auch andere Nachhaltigkeitsregelwerke wie beispielsweise die EU-Taxonomie, die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) oder auch der European Sustainable Reporting Standard (ESRS) zwingen viele Unternehmen dazu, ökologische Auswirkungen, soziale Verantwortung und eine verantwortungsvolle Unternehmensführung messbar zu machen und offenzulegen. Mit dieser Entwicklung hat sich Nachhaltigkeit von einem reinen moralischen Imagethema zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität zu einer radikalen Transparenz und einem robusten, belegbaren Risikomanagement gewandelt. Auch Strategien und Positionierungen werden damit angreifbarer und müssen leere Versprechungen durch Ehrlichkeit und Konsistenz ersetzen.

Die Auswirkungen aktueller Entwicklungen auf die Unternehmensführung

Die beschriebenen Entwicklungen haben gezeigt: Um in dieser Welt überleben zu können, müssen Unternehmen flexibler, fokussierter und widerstandfähiger sein als jemals zuvor:

- ▶ Komplexität und Unsicherheit fordern psychologische Sicherheit, Selbstorganisation und kontinuierliches Lernen
- ▶ Dauerkrisen und Nachhaltigkeit fordern Sinnstiftung und einen sinnvollen Einsatz von Ressourcen
- ▶ Digitale Netzwerke fordern eine dezentrale Beziehungsgestaltung
- ▶ Transparenz fordert Authentizität und Konsistenz
- ▶ Digitale Entfremdung erfordert Empathie und Begegnung

Und das gelingt nicht nur durch eine passende Personalführung, sondern insbesondere auch durch eine Neugestaltung der Unternehmensführung. Denn auch Strategien und Organisationen müssen den Anforderungen der neuen Arbeitswelt Stand halten können. Tabelle 1 (siehe Seite 19) zeigt die neuen Anforderungen in der Ausgestaltung der Kernaufgaben der Unternehmensführung.

Damit wird deutlich: Es ist höchste Zeit, alte Pfade zu verlassen und sich von dem Gedanken zu verabschieden, dass HR-Verantwortliche und Führungskräfte den Wandel allein schaffen werden. Denn Transformation ohne Ressourcen und Entscheidungsmacht führt nicht zu Fortschritt, sondern zu Frust und Resignation. Nur CEOs und Geschäftsführungen können heute den Grundstein dafür legen, damit es ein Unternehmen morgen noch geben wird. Und dabei müssen sie nicht nur mutige Entscheidungen treffen, sondern auch entscheiden, in welchem Maß sie Anpassungen in der Strategieentwicklung und Organisationsgestaltung vornehmen werden, denn nicht jede Entwicklung aus der Systemumwelt ist für jedes Geschäftsmodell gleich wichtig. Und es kommt noch etwas Entscheidendes hinzu:

Mit der Ausrichtung auf mehr Flexibilität, Selbstorganisation und Partizipation in einem falschen Maß können CEOs und Geschäftsführungen sogar die Existenz des Unternehmens gefährden. Denn die neuen Anforderungen aus dem Marktumfeld stehen in einem Spannungsfeld zu der originären Verantwortung der Unternehmensführung (vgl. Abbildung 2 auf Seite 20). So können flache Hierarchien und Selbstorganisation beispielsweise zu fehlender Orientierung führen oder Agilität und Flexibilität Entscheidungsfähigkeit und Steuerung gefährden.

Aufgabe der Unternehmensführung	Neue Anforderungen in der Ausgestaltung
Strategieentwicklung und -umsetzung	In einer hochgradig unsicheren Arbeitswelt werden sinnstiftende, glaubwürdige und robuste Zukunftsbilder ein wichtiger Orientierungsrahmen für eine zielgerichtete und effiziente Wertschöpfung über mehrere Standorte hinweg. Anhaltende Krisen und eine hohe Wettbewerbsintensität erfordern stabile und nachhaltige Strategien, die gleichzeitig eine schnelle Reaktionszeit und Entscheidungsfindung zur Verteidigung der einzigartigen Marktposition zulassen. Die neue Bedeutung von Nachhaltigkeit und damit einhergehende Transparenz macht Strategien und Positionierungen angreifbarer und fordert eine radikale Ehrlichkeit und Konsistenz.
Organisationsgestaltung	Eine digitale und netzwerkorientierte Wertschöpfung über mehrere Standorte hinweg erfordert den Aufbau von durchlässigen Arbeitsstrukturen und die Förderung persönlicher Begegnungen. Ein hohes Maß an Selbstorganisation und dezentralen Entscheidungskompetenzen in den Teams brauchen verbindende Zielmanagementsysteme, damit knappe Ressourcen ihre höchstmögliche Wirkung erzielen können. Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Wertschöpfung ersetzt die Übernahme von Standardaufgaben durch den Menschen und verändert Personalplanung, Kompetenzentwicklung und die Neubewertung des Wertschöpfungsbeitrags der Mitarbeitenden.
Bereitstellung von Ressourcen	Die Verknappung von Ressourcen erfordert einen zielorientierten und effizienteren Einsatz und Verteilung auf wirkungsvolle und zukunftsweisende Aktivitäten. Permanente Veränderungen erfordern eine flexible Anpassung von Budgets und kurzfristige Bereitstellungen von Ressourcen. Nachhaltigkeit wird zu einem kritischen Faktor im Zugang zu Ressourcen – sowohl in der Interaktion mit Staat und Öffentlichkeit als auch für den Zugang zu Kapital.

Tabelle 1: Anforderungen an die Neugestaltung der Aufgaben der Unternehmensführung, eigene Darstellung

Aktuelle Entwicklungen und Anforderungen		Originäre Verantwortung der Unternehmensführung
Flache Hierarchien und Selbstorganisation	← →	Entscheidung, Orientierung und Steuerung
Hybrides Arbeiten	← →	Schaffung einer verbindenden Kultur der Zugehörigkeit
Agilität und Flexibilität	← →	Entwicklung und Steuerung nachhaltiger Geschäftsmodelle
Ressourcenknappheit	← →	Bereitstellung von Ressourcen und Tätigen von Investitionen
Transparenz und Partizipation	← →	Sicherung von Vertraulichkeit und Compliance

Abbildung 2: Die neuen Spannungsfelder der Unternehmensführung, eigene Darstellung

Mit den beschriebenen Spannungsfeldern kommen zwei neue Managementaufgabe hinzu: Zum einen müssen CEOs lernen, die Spannungsfelder auszuhalten und trotz uneindeutiger Entscheidungsgrundlagen eine klare Haltung zum „eigenen Weg“ entwickeln. Zum anderen muss die Unternehmensführung aktuelle Entwicklungen und Anforderungen für das eigene Unternehmen bewerten und festlegen, wie viel Transparenz, Partizipation, Agilität, hybrides Arbeiten und Selbstorganisation ein Geschäftsmodell benötigt, um Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern – und wie viel eben nicht, um Orientierung, Zugehörigkeit und Widerstandskraft nicht zu gefährden. Und auch nur so lassen sich – insbesondere in Zeiten knapper Ressourcen und Budgets – gezielte Investitionen in die Zukunft von Unternehmen tätigen.

Zukunft gestalten: Die neue Verantwortung der Unternehmensführung

Zukunft gestalten bedeutet für die Unternehmensführung demnach heute, die richtigen Antworten auf die Veränderungen der neuen Arbeitswelt zu finden, in der es nicht mehr nur die eine Wahrheit gibt. Und dazu brauchen CEOs zum einen die richtigen Methoden und Tools, um Strategien und Organisationen auf eine neue Zukunft auszurichten, zum anderen brauchen sie aber auch eine neue Haltung und ein neues Rollenbild von sich selbst. Denn Zukunft gestalten bedeutet auch, den Mut zu haben, Unbequemes zu benennen, Neues auszuprobieren und sich gegen etwas zu entscheiden. Es bedeutet, Angst in Innovation zu verwandeln und mit authentischer Souveränität voranzugehen. Es bedeutet, echte Verbindungen durch Empathie und Offenheit zu gestalten.

Und es bedeutet, die Zuversicht zu haben, dass es möglich ist, alles zu erreichen. All das ist die neue Verantwortung von CEOs und Geschäftsführungen, wenn sie bereit sind für die Existenz eines Unternehmens und den daran beteiligten Menschen radikal einzustehen. Nur wer bereit ist, Macht, Status, rationale Denkmuster und Planbarkeit durch diese neue Verantwortung zu ersetzen, wird als CEO ein Unternehmen erfolgreich in die Zukunft steuern können.

Dieser Praxisratgeber soll Impulse geben, mit welchen Methoden und Tools, aber vor allem auch persönlichen Haltungen und Kompetenzen CEOs und Geschäftsführungen die Weichen für den Wandel in eine erfolgreiche Zukunft stellen können. Dieses Buch ist kein juristischer Ratgeber, sondern ein Werkzeugkasten und Weckruf zugleich – für neuen Mut, echte Verantwortung und die Bereitschaft, sich in der Rolle als CEO und im gesamten Management in der neuen Arbeitswelt neu zu erfinden. Es basiert auf meiner 20-jährigen Erfahrung in der Arbeit für und mit CEOs, auf meiner Expertise zu zukunftsweisenden Themen in der Arbeitswelt und auf den Erkenntnissen aus für dieses Buch durchgeführten Interviews mit CEOs zu den aktuellen Herausforderungen in ganz unterschiedlichen Unternehmen und Branchen. In insgesamt drei Teilen finden Top-Entscheider alles, worauf es heute in der modernen Unternehmensführung ankommt. So werden im ersten Teil Agilität und Resilienz als Grundprinzipien moderner Unternehmensführung eingeordnet und die wichtigsten Future Skills für CEOs aufgezeigt. Im zweiten Teil beleuchten wir, wie Strategieentwicklung in Zeiten von Unsicherheiten und Wandel gelingen kann und werfen einen Blick auf zukunftsweisende Planungs- und Kennzahlensysteme. Das dritte Kapitel zeigt schließlich, was es in einer digitalen Arbeitswelt für die Steuerung selbstorganisierter, dezentraler Teams braucht und welche Arbeitsumgebungen wir heute benötigen, um uns nicht in der digitalen Entfremdung zu verlieren. Damit ist dieses Buch ein umfassendes Praxishandbuch, um den eigenen Weg in Richtung einer modernen Unternehmensführung zu finden.



Bewertung von
New Work-Trends
als Download

Vertiefende Literatur und Studien

- Gallup (2026). Engagement Index Deutschland 2025: Die emotionale Mitarbeiterbindung und Motivation am Arbeitsplatz.
- Lühr, T., Boes, A., & Kämpf, T. (2026). Widersprüche der Transformation aus der Perspektive der Beschäftigten.
- Muntschick, V. (2020). Nur Mut!: 4 Leitbilder und 14 Denkweisen, mit denen wir eine bessere Zukunft gestalten. Zukunftsinstitut.
- Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2019). Das St. Galler Management-Modell: Management in einer komplexen Welt. utb GmbH.
- Zukunftsinstitut (2026). Zukunftsreport 2026: Zukunft gestalten mit Haltung Perspektivenvielfalt und Offenheit für Neues.

Teil 2

Das moderne Steuerungssystem



Die Veränderung im Marktumfeld bringen auch neue Anforderungen an eine zukunftsfähige Unternehmenssteuerung mit sich. Denn eine Zukunft von kontinuierlichem Wachstum und Planbarkeit gibt es nicht mehr. Erfolge aus der Vergangenheit geben keinen Aufschluss mehr darauf, ob wir für die Zukunft richtig aufgestellt sind und die richtigen Investitionen tätigen. Und Zukunftsbilder ohne Resonanz erzeugen in einer digitalen Welt keine Energie mehr für Wertschöpfung, Identifikation und die Bewältigung des mühsamen Wandels. Ein modernes Steuerungssystem muss sowohl flexibel auf Veränderungen aus dem Umfeld reagieren können als auch Verbindung über Sinnstiftung und Selbstwirksamkeit sicherstellen und einen wirksamen Umgang mit knappen Ressourcen ermöglichen (vgl. Abbildung 14).

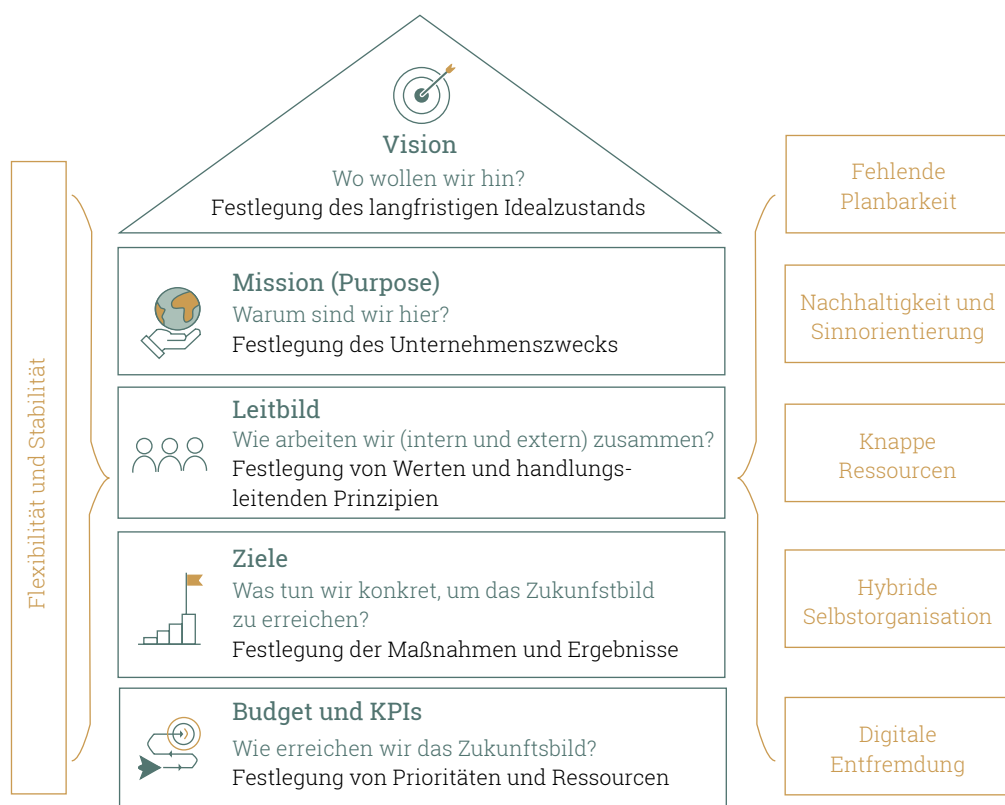


Abbildung 14: Anforderungen an ein modernes Steuerungssystem von Unternehmen

Agilität und Resilienz als Grundprinzipien und Veränderungen im Marktumfeld fordern deshalb, die strategischen Gestaltungsfelder der Unternehmenssteuerung neu auszurichten:

Visionen müssen über Resonanz Verbindung schaffen und Orientierung geben

- Zielbilder müssen Menschen in Zeiten digitaler Entfremdung emotional berühren
- Aussagen zu Verantwortung und Werten ergänzen Wirtschaftlichkeit und Leistung

Die Mission (Purpose) muss erklären, welchen Beitrag wir für eine nachhaltigere Welt leisten

- Nachhaltigkeit wird zum zentralen Inhalt der Daseinsberechtigung
- Sinnstiftung wird zum Schlüssel für Motivation und Identifikation

Leitbilder müssen neue Bedürfnisse und Werte aller Stakeholder berücksichtigen

- Verunsicherung und Entfremdung führen zu einer neuen Wertorientierung
- Regulatorik und Transparenz erfordern ein 100%ige Übereinstimmung von Werten und Verhalten

Ziele müssen eine Steuerung in der dezentralen Selbstorganisation ermöglichen

- Dezentrale Aktivitäten müssen auf das gleiche Zielbild einzahlen
- Das unsichere Marktumfeld erfordert die Sicherstellung von Selbstwirksamkeit

Budgetierung und KPIs müssen Wirksamkeit der Arbeit und Wachsamkeit fördern

- Knappheit und Nachhaltigkeit erfordern einen fokussierten Einsatz von Ressourcen
- Dezentrale Teams und Selbstorganisation erfordern klare strategische Prioritäten

In den folgenden Kapiteln zeige ich die neuen Anforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten von zukunftsfähigen Strategien und modernen Budget- und Kennzahlensystemen auf, mit denen es gelingt, trotz fehlender Planbarkeit und dezentraler Organisationen, ein Unternehmen zielorientiert und wirksam zu steuern.

3

New Strategy: Strategieentwicklung im Wandel

Ist es noch sinnvoll, langfristige Planungen und Ziele in einem hochdynamischen und volatilen Marktumfeld zu formulieren? Diese oder vergleichbare Fragen werden mir häufig in meiner Beratungspraxis gestellt. Meine Antwort: Es ist wichtiger denn je, denn nur sie können für die notwendige Verbindung und den Fokus in einer dezentralen Organisation sorgen. Damit sie diese Wirkung entfalten können, müssen sie allerdings anders formuliert und an die Organisation angebunden werden. So müssen Vision, Mission und Leitbilder als Zukunftsbild mit Menschen in Resonanz gehen können, Strategieentwicklung als partizipativer Lernprozess gestaltet und Ziele gleichermaßen Steuerung wie Selbstorganisation ermöglichen.

3.2 Agile Strategy: Strategieentwicklung als lernender Prozess

Das Zukunftsbild eines Unternehmens, wie im vorigen Kapitel beschrieben, bildet den Orientierungspunkt aller Aktivitäten und Entscheidungen in der Organisation und damit auch für den darauf aufbauenden Prozess der Strategieentwicklung. In einer Welt, die von unvorhersehbaren Ereignissen und permanenter Veränderung geprägt ist, muss eine Strategie, die konkretisiert wie das Zukunftsbild erreicht werden soll, im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Stabilität bestehen können und in der Lage sein, schnell auf Marktereignisse reagieren zu können, ohne das strategische Zukunftsbild generell in Frage zu stellen. Dafür müssen zum einen strategische Pläne von einer statischen Momentaufnahme zu einem kontinuierlichen Prozess der Hypothesenüberprüfung werden, für den in der Organisation entsprechende agile Formate geschaffen werden müssen. Zum anderen gilt es, das dezentrale Wissen der Mitarbeitenden durch Co-Creation konsequent zu nutzen, um die Reaktionsgeschwindigkeit zu erhöhen und über ein hohes Maß an Wachsamkeit die strategische Resilienz zu stärken. Um diese Transformation operativ umzusetzen, gliedert sich eine moderne Strategieentwicklung in drei wesentliche Phasen:

1. **Gestaltung des agilen Strategieprozesses:** Schaffung von strukturellen Rahmenbedingungen für iteratives Lernen und schnelle Entscheidungswege
2. **Analyse in dynamischen Märkten:** Nutzung neuer Methoden, die die tatsächliche Marktdynamik abbilden und trotz Unsicherheit Prognosen über eine mögliche Marktentwicklung zulassen.
3. **Ableitung von Meilensteinen:** ausgehend von dem Zukunftsbild Definition von konkreten Maßnahmen anstatt einer linearen Fortschreibung der Gegenwart

Mit diesen 3 Schritten entsteht eine belastbare Brücke, die das ferne Zukunftsbild direkt mit dem operativen Handeln verknüpft und die Strategiewerkarbeit final in einen lebendigen, lernorientierten Prozess transformiert.

Gestaltung der Strategiearbeit als agilen Prozess

Ein agiler Strategieprozess bricht mit der Tradition der klassischen strategischen Planung. Dabei wird jede strategische Initiative nicht mehr als finale Lösung, sondern als Möglichkeit betrachtet, die es fortlaufend zu überprüfen gilt. Es erfolgt damit ein grundlegender Paradigmenwechseln – weg von der langfristigen Planungssicherheit, hin zu einem iterativen Vorgehen, der konsequenten Überprüfung von Hypothesen und der permanenten Adaption der Strategie. Um einen solchen Prozess zu gestalten, ist es sinnvoll, auf bestehende Abläufe und Formate anderer agiler Methoden wie Scrum und Kanban zurückzugreifen und diese auf die Inhalte der Strategiearbeit zu übersetzen. Dazu zählen die Erstellung eines Strategie-Backlogs, die Durchführung eines Strategie-Sprints, die Verkürzung von Planungszyklen und die Etablierung von Meeting-Formaten wie Weeklys, Retropektiven und Reviews (vgl. Abbildung 18).

Der agile Strategie-Lernprozess

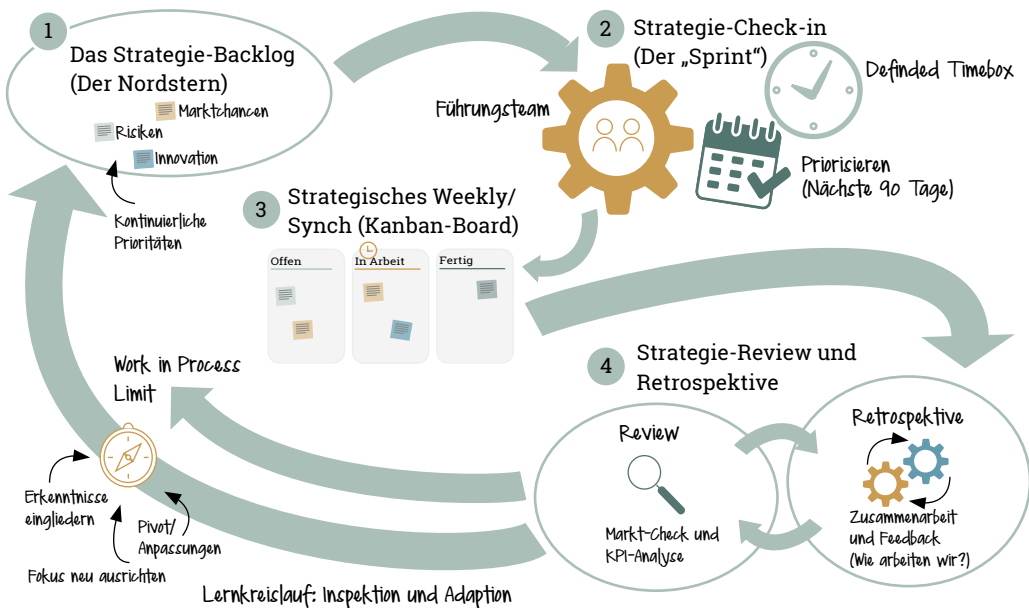


Abbildung 18: Der agile Strategie-Lernprozess

Der Prozess startet mit dem Aufsetzen eines **Strategie-Backlogs**. Dabei handelt es sich nicht um eine statische Aufgabenliste, sondern um ein lebendiges Inventar strategischer Werten, Marktchancen und notwendiger Maßnahmen. Der CEO und das Executive Team leiten dafür aus dem Zukunftsbild als „Nordstern“ mögliche strategische Initiativen ab und priorisieren diese danach, welche von ihnen den höchsten Hebel für die Erreichung des Zukunftsbildes haben.

Analog zum **Sprint Planning** legt das Team in einem nächsten Schritt fest, welche Backlog-Elemente in einer definierten Timebox (beispielsweise in den nächsten drei Monaten) höchste Priorität haben und starten damit in den „Strategischen Sprint“. Neben einem fokussierten Einsatz von Zeit und anderen Ressourcen lernt das Team so auch, seine Kapazitäten und die Wirksamkeit von strategischen Initiativen realistisch einzuschätzen.

Für die Überprüfung des Fortschritts und zur Identifikation von Hindernissen erfolgt eine regelmäßige Abstimmung. Abweichend zum Daily nach Scrum ist dabei ein wöchentliches Meeting zu empfehlen („**Weekly**“), da ein täglicher Termin auf Executive-Ebene oft operativ nicht darstellbar ist. Für die Visualisierung des Fortschritts kann es hilfreich sein, ein Kanban-Board zu nutzen. Der Fokus des Meetings sollte dabei nicht auf dem Vortragen von Statusberichten liegen, sondern auf der Frage: „Was blockiert uns?“ Gemäß dem agilen Prinzip „Stop starting, start finishing“ kann es außerdem hilfreich sein, die Anzahl an Initiativen, die aktuell bearbeitet werden, zu limitieren.

Der Sprint-Zyklus endet schließlich mit einer doppelten Reflexion. So werden im **Review Meeting** überprüft, ob die „strategischen Wetten“ die gewünschten Ergebnisse geliefert haben und in einer **Retrospektive** wird die Qualität der Zusammenarbeit betrachtet. Diese Erkenntnisse führen zum sogenannten Pivot, das heißt der Anpassung oder Bestätigung des Kurses, was wiederum das Backlog für die nächste Phase schärft. Im Anschluss startet dann der nächste Durchlauf bzw. Sprint.

Um auch eine **organisatorische Verantwortung für den Prozess** festzulegen, ist es außerdem empfehlenswert, für den Prozess analog zum Scrum Master einen Strategy Facilitator und analog zum Product Owner einen Strategy Owner zu benennen. Der **Strategy Facilitator** übernimmt dabei die Moderation der Strategie-Check-ins bzw. Sprint-Planung und Weeklies, die Beseitigung von systemischen Hindernissen und – ganz wichtig – die Förderung der Lernkultur. So wird sichergestellt, dass das Management Team nicht in alte Denk- und Verhaltensmuster verfällt, sich in operative Details verliert oder den iterativen Rhythmus vernachlässigt. Der **Strategy Owner** sorgt ergänzend dafür, dass das Strategie-Backlog radikal nach Wertbeitrag priorisiert wird, nicht zu viele Strategieinitiativen gleichzeitig gestartet werden und verhindert „Konsens-Strategien“, bei denen jeder seine Abteilungsprojekte unterbringt.

Wird der Strategieprozess entsprechend aufgesetzt, ist eine regelmäßige Überprüfung von Hypothesen und die permanente Adaption der Strategie an neue Erkenntnisse gewährleistet. Damit dieses dynamische System jedoch optimal funktionieren kann, müssen die zugrunde liegenden



Checkliste
„Agiler Strategie-
entwicklungsprozess“
als Download

strategischen Annahmen auf einer fundierten Marktlogik basieren. Agilität hilft uns, den Kurs schnell anzupassen, doch das Verständnis darüber, wo wir uns im Wettbewerb differenzieren und welche neuen Märkte wir erschließen wollen, erfordert spezifische analytische Werkzeuge. Diese notwendige Orientierung im agilen Kreislauf kann mit der Analyse von dynamischen Märkten mithilfe der Strategy Canvas und Blue-Ocean-Strategien sichergestellt werden.

Instrumente und Methoden für die Analyse von dynamischen Märkten

Die Analyse des Marktumfelds sowie Prognostizierung möglicher Entwicklungen und Ereignisse stellt den Startpunkt für die Strategieformulierung dar. Wo stehen wir heute? Welche Position haben wir im Vergleich zu Wettbewerbern? Welche Chancen sollten wir nutzen? Welche Risiken könnten uns schaden? All diese Fragen müssen sich Unternehmen stellen, um daraus Maßnahmen und Meilensteine ableiten zu können. Dafür können bewährte Methoden wie „Porters's Five Forces“ für eine Branchenstrukturanalyse, die „Ansoff-Matrix“ als klassisches Werkzeug zur Produkt-Markt-Strategie oder auch eine „SWOT-Analyse“ für eine strukturierte Stärken-Schwächen-Analysen eingesetzt werden. Für die Stärkung der organisationalen Resilienz ist es in einem hochunsicheren Umfeld jedoch auch wichtig geworden, mögliche künftige Ergebnisse zu antizipieren und einen größeren „Möglichkeitsraum“ aus Erkenntnissen zuzulassen. Eine Pandemie oder einen Krieg vor der Haustür als mögliches Risiko in Betracht zu ziehen, wäre vor einigen Jahren noch undenkbar gewesen – heute müssen wir uns diesen Entwicklungen stellen und als Unternehmen Antworten darauf haben.

Vor diesem Hintergrund ist eine Bewertung der aktuellen Marktsituation nicht mehr ausreichend, sondern muss um eine zukunftsorientierte Prognose zur Marktentwicklung ergänzt werden. Nur mit dieser Wachstumskeit können Sie im Sinne der Förderung organisationaler Resilienz mögliche Veränderungen und Ereignisse rechtzeitig erkennen und berücksichtigen. Unternehmen werden damit zu Zukunftsforschern für das eigene Geschäftsmodell, was in entsprechende Prozesse und Verantwortlichkeiten in der Organisation verankert und mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet werden muss. Beispiele für solche Funktionen sind „**Corporate Foresight**“-Teams für die strategische Frühaufklärung (vgl. ausführlich Burmeister & Schulz-Montag, 2009) oder „**Competitive Intelligence**“-Teams für die aktive Beobachtung von Wettbewerbern und potenziellen Markteintritten. Sie verbringen die gesamte Arbeitszeit damit, Informationen über mögliche Risiken frühzeitig zu erkennen, zu bewerten und daraus Maßnahmen abzuleiten. Diese Daten

können auch für die Marktanalyse im Rahmen der Strategieentwicklung genutzt werden – auch im Rückblick darauf, welche zuvor getroffenen Prognosen eingetroffen sind. Außerdem können die laufenden Erkenntnisse gemäß eines agilen Strategieprozesses (vgl. Abbildung 18 auf Seite 74) in die Weekly-Termine einfließen und daraus neue Themen für das Strategie Backlog abgeleitet werden.

Ein weiterer Ansatz für die Bewertung von Marktchancen und -risiken in hochdynamischen und wettbewerbsintensiven Märkten ist es, nicht nur existierende Märkte zu betrachten, sondern auch neue Märkte mit neuen Wettbewerbsregeln beziehungsweise ohne relevante Wettbewerber zu erschaffen. Nach diesem von W. Chan Kim und Renée Mauborgne entwickelte Konzept der „**Blue Ocean Strategy**“ reduziert dieses Vorgehen den Wettbewerbsdruck, macht einen Kompromiss aus Kosten und Kundennutzen überflüssig und ermöglicht es, die Unternehmensaktivitäten sowohl auf eine Kosteneffizienz als auch einen hohen Kundennutzen auszurichten (vgl. im Folgenden ausführlich Kim & Mauborgne, 2014). Dies stellt nicht nur eine höhere Umsatzrentabilität sicher, sondern macht das Geschäftsmodell weniger angreifbar. In einem hochdynamischen und volatilen Markt ist es deshalb die Aufgabe im Rahmen von Marktanalyse nicht nur den aktuellen Markt zu verstehen, sondern auch mögliche „Blue Oceans“ zu identifizieren und darauf aufbauend die Strategie abzuleiten.

Das dafür entwickelte Tool ist die sogenannte **Strategy Canvas**. Sie visualisiert die Wettbewerbsfaktoren einer Branche auf einer sogenannten Strategielandkarte, auf dessen Basis die aktuelle Positionierung und das Wertversprechen des eigenen Unternehmens verortet werden kann. Dafür müssen zunächst die relevanten Wettbewerbsfaktoren der Branche identifiziert und diese für relevante Wettbewerber bewertet werden. Anhand der daraus entstehenden Wertkurve können auf Basis der eigenen Value Proposition neue Faktoren hinzugenommen werden, die von Wettbewerbern noch nicht besetzt sind oder auch für Wettbewerber wichtige Faktoren eliminiert werden. Für diesen dann neu definierten „Blue Ocean“ können schließlich Prognosen zur Entwicklung des neu geschaffenen Marktes abgeleitet und eine passende Strategie zur Erreichung des innerhalb dieses Marktes angestrebten Zukunftsbilds entwickelt werden.

Eines der prägnantesten **Beispiele für eine Blue Ocean Strategy** ist das Apple iPhone. Anstatt in einem hart umkämpften Mobilfunkmarkt in einen Preiswettbewerb zu gehen oder für ein „besseres Telefon“ in technische Spezifikationen ohne wirkliche Differenzierung und Mehrwert für den Kunden zu investieren, wurden von Apple neue Wettbewerbsfaktoren entwickelt und für die Mobilfunkbranche klassische Wettbewerbsfaktoren wie die Batterielaufzeit, die physische Tastatur, die

Komplexität der Menüführung oder die reine Sprachqualität entweder drastisch reduziert oder bewusst vernachlässigt (vgl. Abbildung 19). Als neuer Wettbewerbsfaktor wurde der App Store hinzugefügt, was dem Kunden einen einfachen Zugang zu Software ermöglichte. Außerdem wurde die Tastatur durch einen Touchscreen ersetzt und iTunes (später iCloud) schaffte eine neue Dimension der Kundenloyalität durch die tiefe Verzahnung der Dienste miteinander. Auch die Positionierung als innovatives Design- und Statusprodukt schaffte eine Bindung auf einer neuen emotionalen Ebene zu einem Telefon. Mit dieser Strategie verließ Apple mit dem iPhone den klassischen Mobilfunkmarkt und schuf einen neuen „Blue Ocean“ ohne Wettbewerb.

Strategy Canvas: Apple iPhone (2007) vs. Traditional Mobiles

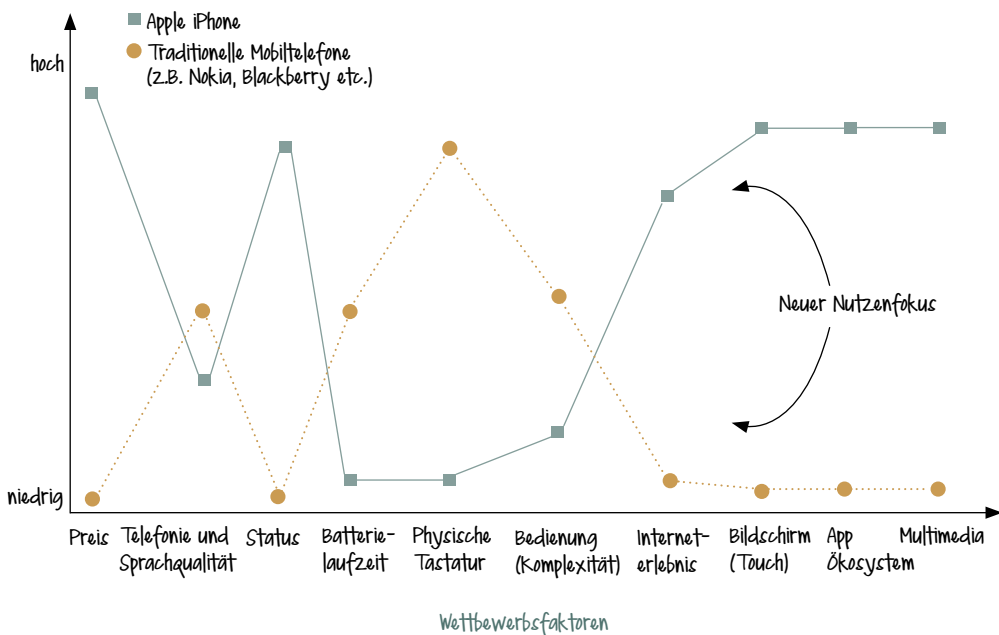


Abbildung 19: Strategy Canvas nach der Blue Ocean Strategy für das Apple iPhone

Auf Basis des gewünschten Zukunftsbilds und den aus der Marktanalyse entwickelten strategischen Optionen müssen nun konkrete Meilensteine und strategische Initiativen abgeleitet werden. Um dabei nicht in festgefahrenen Denkmustern des Status quo fortzuschreiben, sondern Fokus von aktuellen Problemen auf die identifizierten Chancen zu legen, sollte dies vom Zukunftsbild ausgehend rückwärts in die Gegenwart erfolgen. Dies dient als strategische Roadmap der Orientierung für Auswahl und Priorisierung von Aktivitäten in der Organisation.



Vorlage der Strategy Canvas als Download

Ableitung von Meilensteinen nach der Future-Backwards-Methode

Eine Vorgehensweise, die sich für eine rückwärtsgerichtete Entwicklung von Meilensteinen in der Praxis bewährt hat, ist die sogenannte Future Backwards Methode. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage „Was wollen wir zum Zeitpunkt X erreicht haben, damit wir Y erreichen können?“. Das Besondere an dieser Methode: Es werden sowohl notwendige Meilensteine für die Erreichung des gewünschten Zukunftsbildes als auch Maßnahmen für das Gegenteil dieses Bildes als Schreckensszenario entwickelt, um Risiken zu erkennen. Auch hier können Erkenntnisse aus der Marktanalyse eingebracht werden und diese danach zugeordnet werden, welche Marktentwicklungen oder Wettbewerbsfaktoren den Weg in „die Hölle“ oder „den Himmel“ ebnen (vgl. Abbildung 20). Für beide Richtungen werden notwendige Maßnahmen und Zwischenziele zu einem bestimmten Zeitpunkt definiert. Die Maßnahmen und Meilensteine auf dem Weg „in die Hölle“ dienen dabei als Anker für Aktivitäten und Performanceindikatoren, die im operativen Geschäft so frühzeitig als risikoreich identifiziert werden können.

„Future Backwards“-Methode

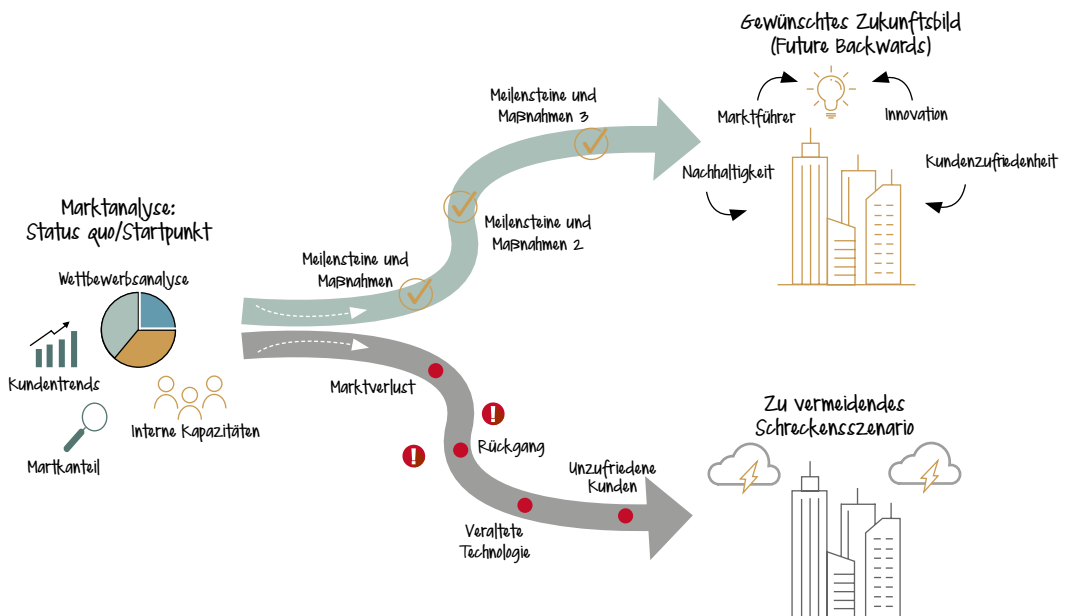


Abbildung 20: Definition von Meilensteinen und Maßnahmen nach der Future-Backwards-Methode

Das entwickelte Bild aus Zukunftsbild, Markt und Meilensteinen ist die Grundlage für die Ableitung von Bewertung von strategischen Optionen im Strategy Backlog. Es bildet den strategischen Rahmen für die Ableitung von Teamzielen und operativen Aktivitäten, die sich auf die definierten Meilensteine auswirken. In dezentralen Organisationen mit selbstorganisierten Teams haben sich in der Praxis dafür zwei komplementäre Steuerungsinstrumente als neuer Standard bewährt: die North Start Metric und das agile Zielmanagementsystem Objectives und Key Results (OKRs).

Vertiefende Literatur

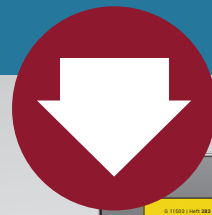
- ▶ Burmeister, K. & Schulz-Montag, B. (2009). Corporate foresight. In: Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis (pp. 277–292). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- ▶ Kim, W. C. & Mauborgne, R. A. (2014). Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard business review Press.
- ▶ Lanzer, F., Sauberschwarz, L. & Weiß, L. (2020). Strategieentwicklung in Krisenzeiten. In: Erfolgreich durch die Krise: Strategieentwicklung in Zeiten von Finanzkrise bis Corona (pp. 13–61). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Mitglieder von **managerSeminare** erhalten **Sonderpreise** auf Bücher und digitale Medien der **Leadership Medien**

Alle Leadership Bücher ansehen

managerSeminare
einen Monat testen



Im Testmonat können Sie ...

- eine **ePaper-Ausgabe** managerSeminare (oder Printausgabe) testen.
- **12.000 digitale Archivinhalte des Magazins** testen, mit **Handout-Lizenz**: Inhalte in Teamsessions oder Seminaren einsetzen.
- freies Streaming der **Erklärfilme** testen (Einzelnutzer-Lizenz) – ohne Wasserzeichen und mit Recht zur Vorführung.
- **Sonderpreise** auf Leadership Medien und Tickets **nutzen**.

Alle Services finden Sie unter www.managerseminare.de/abo

Hier klicken und Mitgliedschaft
managerSeminare testen