

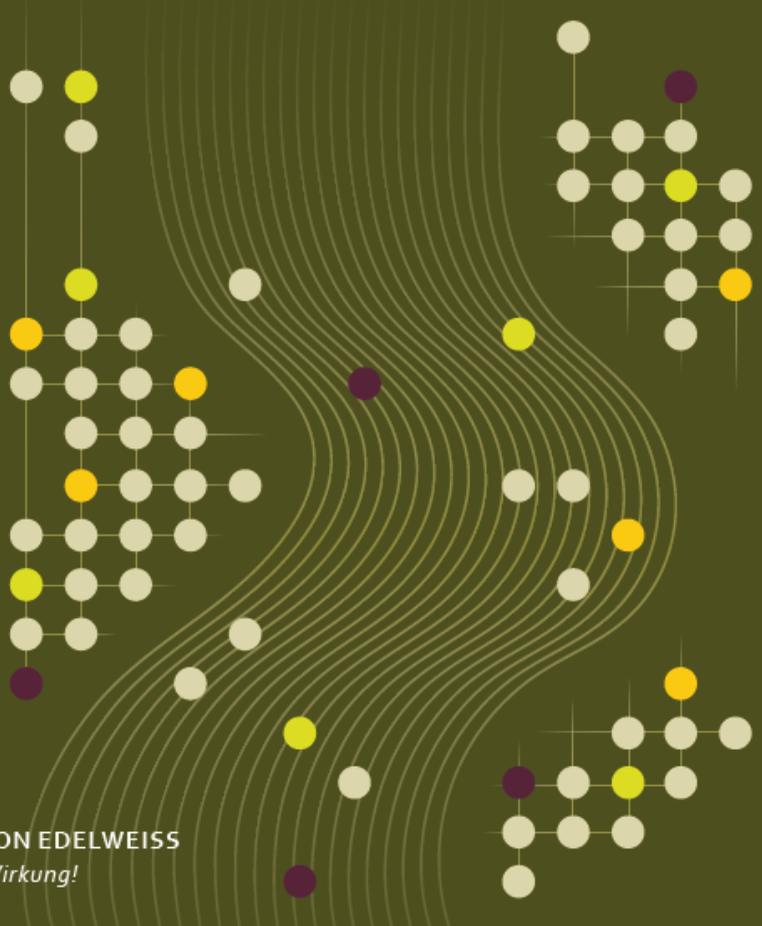
Thorsten EDER · Ulrich LANZER · Julia PESSL-TRINKO

STRATEGIE

BRAUCHT COMMITMENT

Partizipation als Fundament einer
erfolgreichen Zukunftsgestaltung

EDITION EDELWEISS
#MitWirkung!



Thorsten Eder, Ulrich Lanzer, Julia Pessl-Trinko

Strategie braucht Commitment

Partizipation als Fundament einer erfolgreichen Zukunftsgestaltung

Edition Edelweiss

#MitWirkung!

© 2024 Mag. Thorsten Eder, Dipl.-Ing. Ulrich Lanzer, Msc
Julia Pessl-Trinko, BA MA MSc (WU)

1. Auflage

Herausgeberin: EWC EDELWEISS CONSULTING

Autor:innen: Mag. Thorsten Eder, Dipl.-Ing. Ulrich Lanzer, Msc
Julia Pessl-Trinko, BA MA MSc (WU)

Umschlaggestaltung und Infografiken:

Barbara Wessely – wesbardesign.com

Lektorat: Andreas Kratschmar

Druck und Vertrieb im Auftrag der Edelweiss Consulting GmbH: Buch-
schmiede von Dataform Media GmbH, Wien
www.buchschmiede.at - Folge deinem Buchgefühl!

Besuche uns online



ISBN:

978-3-99129-088-9 (Paperback)

978-3-99129-087-2 (E-Book)



Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und der Edelweiss Consulting GmbH unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

*Wir widmen dieses Buch allen ehemaligen und
aktuellen Mitarbeitenden der EWC Edelweiss Consulting GmbH,
da das Unternehmen ohne euch alle nicht das wäre,
was es jetzt ist.*

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	10
KAPITEL 1	12
<i>Beteiligung auf dem Prüfstand: Warum wir mehr davon brauchen</i>	<i>12</i>
Unterschätztes Wissen: Vorhandene Expertise aktivieren	14
Selbstwirksamkeit als Schlüssel zur Motivation	14
KAPITEL 2	18
<i>Strategieprozesse im Vergleich: Wie Partizipation mehr bewirkt.....</i>	<i>18</i>
Rechtzeitig gestalten.....	19
Welcher Weg führt zur richtigen Strategie?	20
Legitimatorischer Beratungsansatz	20
Partizipatorischer Beratungsansatz	22
Vorteile der Partizipation	25
Knackpunkte der partizipatorischen Strategieentwicklung.....	26
Beratungsphasen und -instrumente	27
Durch Mitwirkung mehr erreichen	30
KAPITEL 3	34
<i>Rolle von Führungskräften in partizipativen Strategieprozessen</i>	<i>34</i>
Partizipation als strategische Investition	34
Kontrolle abgeben – notwendiger Paradigmenwechsel	36
Mut zum Dialog und klare Entscheidungsrahmen.....	36
Partizipation in starren, traditionellen Organisationen	37
Erfolgsfaktor Anpassungsfähigkeit: Fit für neue Herausforderungen .	38
KAPITEL 4	42
<i>Tourismus: Ein Masterplan, der weiter wirkt.....</i>	<i>42</i>
Stakeholderprozess mit 500 Teilnehmenden.....	43
Erfolgsfaktoren im Überblick.....	43

Partizipation braucht Mut.....	49
Notizen:.....	50
KAPITEL 5.....	52
<i>Regionalentwicklung: Mut zum Dialog zahlt sich aus</i>	52
Ansprüche an Dialogformate	52
Konzeptuelle Umsetzung	53
Ambitionierte Umsetzung	54
KAPITEL 6	60
<i>Online-Tools: Mitwirkung digital fördern</i>	60
Niederschwellig Stimmungen ermitteln	60
Expertise gewinnen und bündeln	62
Ergebnisse „live“ produzieren	63
Digital einsteigen.....	64
Mehr (Junge) erreichen.....	64
KAPITEL 7.....	68
<i>Jugend: Mit und nicht nur über Zielgruppen reden</i>	68
Außergewöhnlicher Prozess	68
Ungewöhnliche Wege.....	69
Jung und authentisch.....	70
Neue Struktur, neue Themen.....	72
KAPITEL 8	76
<i>Landwirtschaft: Konsolidiert in die Zukunft</i>.....	76
Effekte der Partizipation.....	77
Hohe Teilnahme, starke Akzeptanz	79
Interne Auftritte für Kritik.....	79
Executive Summary.....	84

Vorwort

Veränderungen von heute sind vielschichtig – und stellen uns vor die Herausforderung, teilweise tiefgreifende Transformationsprozesse anzugehen. Dabei geht es um weit mehr als die Feinjustierung bestehender Prozesse: Es braucht den Mut, alte Denkmuster in Frage zu stellen und neue Wege zu gehen. Die große Herausforderung besteht darin, Strategien zu entwickeln, die sowohl langfristige Stabilität gewährleisten als auch die nötige Agilität bieten, um auf kurzfristige Veränderungen reagieren zu können.

Transformation kann aber nur gelingen, wenn alle Beteiligten mitgenommen und aktiv in die Gestaltung der Zukunft eingebunden werden. Dies gilt für Unternehmen ebenso wie für Politik und Verwaltung. Strategien sollten nicht für die Schublade oder nur zum Wohlgefallen der Aufsichtsorgane entwickelt werden. Vielmehr müssen sie nachhaltig wirken und Mitarbeiter:innen, Stakeholder und zentrale Zielgruppen mobilisieren. Nur so entsteht Wandel, der mehr aus der Zukunft macht.

Wir von Edelweiss Consulting setzen deshalb auf einen Beratungsansatz, der den Unterschied macht und echten Mehrwert schafft: Mitwirkung. Wir verstehen Mitwirkung als weit mehr als bloße Beteiligung. Es bedeutet, aktiv die Richtung und den Erfolg von Veränderungen mitzugestalten. Unsere Expertise zeigt, dass echte Mitwirkung die Grundlage dafür ist, nachhaltige und tragfähige Lösungen zu entwickeln. Die Erfahrung aus zahlreichen Beratungsprojekten bestätigt unseren Ansatz. Partizipation bei der Strategieentwicklung ist der beste Weg, um alle Beteiligten für Ziele und Maßnahmen zu begeistern und diese erfolgreich umzusetzen. So können Strategien ihre volle Wirkung entfalten.

In dieser ersten Ausgabe unserer Edition Edelweiss „#MitWirkung!“ möchten wir unseren partizipativen Ansatz sowie unsere bisherigen Erfahrungen mit Ihnen teilen. Wir sind fest davon überzeugt, dass durch gemeinsames Engagement mehr für die Zukunft erreicht werden kann.

KAPITEL 1

Beteiligung auf dem Prüfstand: Warum wir mehr davon brauchen

Wer die Mitwirkung aller Generationen in strategischen Prozessen stärkt, fördert ihre Motivation und Selbstwirksamkeit. Davon profitieren auch Organisationen.

Menschen wollen sich einbringen und die Zukunft aktiv gestalten, sei es im Rahmen des eigenen Wirkungsbereichs in ihrem Unternehmen oder in großen gesellschaftlichen Fragen. Das zeigt sich in fast allen unseren Projekten, in denen wir das Interesse, Prozesse konstruktiv zu gestalten, ganz unabhängig von der Altersstruktur der Mitwirkenden beobachten. Es gilt auch für die Generation Z. Der jüngsten Generation auf dem Arbeitsmarkt wird oft nachgesagt, dass ihr Engagement für Arbeitgeber:innen im Vergleich zu älteren Generationen begrenzt ist. Eine von uns in Auftrag gegebene repräsentative Studie¹ des renommierten Markt- und Meinungsforschungsinstituts IMAS unter der österreichischen Bevölkerung ab 16 Jahren zeigt jedoch, dass gerade junge Menschen das Gefühl haben, dass ihre Potenziale und Kompetenzen von den Unternehmen nicht ausreichend genutzt werden, um die aktuellen Herausforderungen zu bewältigen.

¹ Forschungsdesign: n=1.015, Österreichische Bevölkerung ab 16 Jahren, Persönliche Befragung (MUT), Juli 2024, Archiv-Nr. 024071

Studienergebnisse zu Mitwirkung und Beteiligung

RAHMENBEDINGUNGEN

„Wenn Sie ganz allgemein an die Rahmenbedingungen und Gegebenheiten von Unternehmen in Österreich in den letzten 5 bis 7 Jahren denken: Wie sehr haben sich diese in den letzten 5 bis 7 Jahren verändert?“



Ø-Note: 4,6

VORBEREITUNG AUF VERÄNDERUNGEN

„Wie gut sind Ihrer Meinung nach die Unternehmen in Österreich für die Veränderungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Technik vorbereitet?“



Ø-Note: 4,0

NUTZUNG MITARBEITER:INNENPOTENTIAL

„Haben Sie den Eindruck, dass die Unternehmen in Österreich das Potential und die Kompetenz ihrer Mitarbeiter:innen für die Bewältigung der aktuellen Herausforderungen nutzen?“



Ø-Note: 4,2

PERSÖNLICHE EINBINDUNG

„Haben Sie den Eindruck, dass Sie selbst in die Bewältigung der aktuellen Herausforderungen in der Gesellschaft eingebunden werden?“



Ø-Note: 3,6

■ Note 1-3 ■ Note 4 ■ Note 5-7 ■ Keine Angabe

Über die Autor:innen:



Mag. Thorsten Eder ist Spezialist für die Konzeption und Umsetzung vielfältiger Dialogformate sowie öffentlichkeitswirksamer Partizipationsprozesse. Als Berater unterstützt er Organisationen bei der Planung und Umsetzung komplexer Mitwirkungs- und Dialogverfahren, die den Weg für nachhaltige Strategien ebnet.

Mit einem Hintergrund in Politikwissenschaft und internationalen Erfahrungen als Graduate Trainee im Außenministerium sowie beruflichen Stationen als parlamentarischer Mitarbeiter und Rektorsreferent bringt Thorsten Eder fundierte Kenntnisse in der politischen und organisatorischen Strategieentwicklung mit. Aufgrund seiner Zertifizierung als OKR-Coach verfügt er über Expertise in der agilen Beratung sowie in der effektiven Einbindung von Interessengruppen.

eder@edelweiss-consulting.at



Dipl.-Ing. Ulrich Lanzer, MSc gilt als versierter Experte für Strategieentwicklung und begleitet Führungskräfte sowie Organisationen dabei, in komplexen Stakeholder-Umfeldern strategisch erfolgreich zu agieren.

Als geschäftsführender Partner von EWC EDELWEISS CONSULTING vereint er umfangreiche Beratungserfahrung mit tiefgehendem Expertenwissen. Seine akademische Ausbildung - Studium der Agrarwissenschaften, Master in Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung und

Weiterbildung an der St. Galler Business School - unterstreichen seine Fähigkeit zur Umsetzung theoretischer Modelle in die Praxis. Auch in anspruchsvollen und kontroversen Prozessen gelingt es ihm die Ausrichtung der Menschen auf ein gemeinsames Ziel.

lanzer@edelweiss-consulting.at



Julia Pessl-Trinko, BA MA MSc (WU) verfügt über mehr als vierzehn Jahre Erfahrung in der strategischen Begleitung von Teams und Organisationen. Als Spezialistin für Personalentwicklung hat sie zahlreiche Projekte erfolgreich geführt, bei denen sie Strategien nicht nur konzipierte, sondern auch langfristig verankerte.

Ihre fundierten Ausbildungen in Betriebswirtschaft, Kommunikation und Changemanagement, ergänzt durch Qualifikationen in Moderation und systemischer Beratung, bildet das Fundament ihrer praxisnahen und zugleich innovativen Arbeitsweise. Als zertifizierte Lehrtrainerin und Geschäftsführerin der EWC EDELWEISS CONSULTING hat Julia Pessl-Trinko bereits zahlreiche Teams und Organisationen bei der Entwicklung und Umsetzung strategischer Ansätze unterstützt.

pessl-trinko@edelweiss-consulting.at

Über die EWC Edelweiss Consulting GmbH:

EDELWEISS CONSULTING ist eine Unternehmensberatung, die sich auf Organisationen mit komplexem Aufbau und vielschichtigen Strukturen fokussiert. Das rund 15-köpfige Expert:innen-Team bietet maßgeschneiderte Lösungen in den Bereichen Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und der kollaborativen Strategieentwicklung. Durch das Schaffen von Balance zwischen individuellen Bedürfnissen und organisationalen Interessen baut die Unternehmensberatung tragfähige Unternehmensstrukturen, die für die Zukunft gewappnet sind. Als besondere Stärke von EWC gilt die kollaborative Strategieentwicklung, bei der sie breite Expertise und relevante Meinungen zu Zukunftsfragen an einen Tisch.

EDELWEISS CONSULTING verfolgt die Vision, Partizipation zum Maßstab verantwortungsvoller Zukunftsgestaltung zu machen.

Kontakt:

office@edelweiss-consulting.at

EWC Edelweiss Consulting GmbH
Stubenring 14/4A
1010 Wien

Website:



LinkedIn:

