

geelhaarconsulting

notiert

Strategieberatung

- > Stakeholderdialog strategisch ausrichten
- > Dialogplattformen im Gesundheitswesen
- > Die Wirkung der Kommunikation überprüfen

Organisationsentwicklung

Projektbegleitung



Werte Damen und Herren,
geschätzte Kundinnen und Kunden,

Am 1. Juni 2011 hat das Abenteuer «geelhaarconsulting» begonnen. Die Zeit fliegt – seit drei Jahren sind wir erfolgreich in den Bereichen Strategieberatung, Organisationsentwicklung und Projektbegleitung tätig. Dabei haben wir versucht, die einfache

Erfolgsregel «Dem Kunden immer mehr geben, als er erwartet» konsequent anzuwenden. Für die spannende Zusammenarbeit und die vielfältigen Erfahrungen möchten wir Ihnen ganz herzlich danken.

Sowohl in anspruchsvollen Mandaten als auch in der eigenen Unternehmensentwicklung zeigt sich, dass sich der glaubwürdige Einsatz für den Kunden und die Mitarbeitenden in einem stetigen Dialog manifestiert. Als Berater und Coach, aber auch als Unternehmer in eigener Sache ist es für mich zentral, auf die Einschätzungen und Empfindungen der externen und internen Partner einzugehen. Der Dalai-Lama beschreibt

dies treffend: «Dialog bedeutet Kompromiss: Wir lassen uns auf die Meinung des andern ein.» Ausgehend von der eigenen Stärke und dem klaren Ziel gilt es, das strategisch-taktische Vorgehen und den Einbezug der Involvierten zu sondieren, Entscheidungen im Marktumfeld gezielt abzuwägen und mit den unmittelbar Betroffenen sorgfältig abzustimmen – dynamisch, offen und nachhaltig!

Der nachfolgende Newsletter widmet sich unter der Rubrik «Strategieberatung» ganz bewusst unserer Dialogkompetenz – in den letzten sechs Monaten durften wir diese sowohl für die öffentliche Hand als auch für Unternehmen unter Beweis stellen. Gerne möchten wir diese Kompetenz zusammen mit Ihnen weiter schärfen.

Wir freuen uns auf die neuen Herausforderungen!

Dr. Michel Geelhaar, Inhaber

Strategieberatung – Stakeholderdialog strategisch ausrichten

>> Ausgangslage Wer möchte schon eine Autobahn vor seinem Haus entstehen sehen? Aber auf unsere Mobilität verzichten, das möchten wir trotzdem nicht. NIMBY – «not in my back yard» – nennt sich dieses Spannungsfeld zwischen privaten und öffentlichen Ansprüchen, das wir auch bei Eisenbahnstrecken, Flughäfen, Hochspannungsleitungen und Mobilfunkmasten kennen.

>> Vorgehen Bei der Beratung eines Bundesamts in dieser Thematik sahen wir uns vor die anspruchsvolle Aufgabe gestellt, den Dialog mit den verschiedenen Anspruchsgruppen über den ganzen Prozess von der Gesetzeserarbeitung bis zur Ausführung konkreter Infrastrukturprojekte strategisch auszurichten. Dabei stellte sich beispielsweise die Frage, wie viel Information und Mitwirkung es braucht, um dem öffentlichen Anspruch an einen frühzeitigen Einbezug gerecht zu werden – und wie wenig es sein darf, um den Prozess innerhalb der von der Gesetzgebung gesteckten Grenzen möglichst schlank zu gestalten. Welche Mittel sind zu welchem Zeitpunkt sinnvoll? Und welche Rolle sollen Bund, Kantone, Gemeinden, Verbände und Unternehmen in den einzelnen Verfahrensschritten wahrnehmen, um ein optimales Ergebnis zu erreichen?

>> Mehrwert Zusammen mit dem Auftraggeber wurden die relevanten Akteure identifiziert und ihre Haltung zum Vorhaben beurteilt. Darauf basierend wurden die strategischen Optionen für die Gestaltung der Kommunikation ausgearbeitet und bewertet. Die daraus entwickelte Gesamtstrategie war die Voraussetzung für das Kernstück der Studie: die Orchestrierung der Rollen, Inhalte und Instrumente der Kommunikation. Unser massgeschneiderter Kommunikationsbaukasten erwies sich dabei als hilfreiches Instrument, um Mitwirkung und Information situationsgerecht zu gestalten. Er leistet damit einen Beitrag, dass dank klaren Rollen ein effizienter Verfahrensablauf gewährleistet, die vorhandenen Ressourcen bei den Beteiligten optimal eingesetzt und die Anspruchsgruppen wirkungsvoll einbezogen werden können.

Strategieberatung – Dialogplattformen im Gesundheitswesen

Das Gesundheitswesen in der Schweiz steht im permanenten Wandel: Bei der Erarbeitung neuer, nationaler Strategien und Programme müssen einerseits das Bewährte und die bisherigen Anstrengungen fortgeschrieben, andererseits neue gesellschaftliche und politische Entwicklungen mitberücksichtigt werden. Das Austarieren von Kontinuität und Innovation erfordert viel Dialog.

Um die vielfältigen Ansprüche und Bedürfnisse der verschiedenen Partner aus den Kantonen, Fachschaften, Wissenschaft und Gesellschaft mit den Vorstellungen des Bundes abstimmen zu können, sind bei der Konzeption solcher «Dialogplattformen» erfahrungsgemäss vier Erfolgsfaktoren zu beachten: Die geschickte Auswahl resp. der Einbezug der Dialogpartner, die versierte Steuerung des Dialogprozesses, die Qualität und die Akzeptanz der Diskussionsgrundlagen sowie die Regeln für die Kommunikation der Ergebnisse. Der Erfolg solcher Plattformen entscheidet sich im anspruchsvollen politischen Umfeld – wie so oft – bereits bei deren Vorbereitung und Lancierung: Die unterschiedlichen Interessen müssen von Anfang an geklärt, die Zielsetzungen und Meilensteine gemeinsam vereinbart sowie die Rollen der verschiedenen Exponenten in den jeweiligen Dialogphasen sorgfältig aufeinander abgestimmt werden.

In der Rolle der externen Dialogspezialisten und Moderatoren sind neben der inhaltlich-methodischen Kompetenz im besonderen Mass Unabhängigkeit, Empathie und gesunder Menschenverstand gefragt. Für die verantwortlichen Projektleitenden, die oftmals auch Interessensvertreter sind, ist das kritisch-konstruktive Sparring von entscheidender Bedeutung: In enger Zusammenarbeit können die unterschiedlichen Interessen eingeordnet, die verschiedenen Rollen interpretiert, die Grundlagen objektiviert und die Qualität des Dialogs permanent überprüft werden. Hierfür gibt es kein Lehrbuch, sondern nur die gelebte Erfahrung – auch aus Rückschlägen. Wir verfügen über diese Expertise!

Strategieberatung – Die Wirkung der Kommunikation überprüfen

Für grössere Unternehmen ist es selbstverständlich, dass sie ihre Kommunikation mit den wichtigen Stakeholdern nach strategischen Gesichtspunkten ausrichten. Genau so wichtig ist es aber, zu überprüfen, ob die verfolgte Strategie auch die beabsichtigte Wirkung beim Empfänger zeigt. Der direkteste Weg dazu heisst: Nachfragen!

Dazu bieten sich verschiedene Instrumente an, die je nach Situation herangezogen werden können. Wenn man es mit einer überschaubaren, definierten Gruppe von Stakeholdern zu tun hat, ist der persönliche Dialog die Methode der Wahl. Bei Unternehmen, die eine Vielzahl von (womöglich nicht persönlich bekannten) Kunden haben, stehen hingegen eher die klassischen Instrumente der Marktforschung im Vordergrund. Befragungen, Kundenpanels oder Fokusgruppen können oftmals im Huckepack dafür genutzt werden, die Wahrnehmung von Kommunikationsmassnahmen zu überprüfen. Geschickt eingesetzt, können auch Social Media ein wertvoller Weg sein, Rückmeldungen von den Kunden zu erhalten. Und schliesslich sind die klassischen Interviews über stellvertretende Organisationen wie Verbände und NGOs nach wie vor ein probates Mittel.

Der Dialog mit den Stakeholdern bietet aber noch mehr als die blossе Überprüfung der Kommunikationsstrategie. Vorausgesetzt, dass er ein glaubwürdiges Angebot enthält, auf die Anliegen des Gegenübers einzugehen, ist er auch eine wertvolle Quelle für Informationen, die Unternehmen helfen, Bedürfnisse ihrer Stakeholder zu erkennen und auf zukünftige Entwicklungen aufmerksam zu werden. Für Firmen, die sich der Nachhaltigkeit verpflichten, ist dies schon deshalb wichtig, weil die heutigen Reporting-Standards verlangen, dass das Unternehmen über jene Themen Auskunft gibt, die von den Anspruchsgruppen als wichtig eingestuft werden. Deren Wahrnehmungen verändern sich, Trends kommen und gehen. Wer den Dialog pflegt, profiliert sich als zuverlässiger Partner und ist immer einen Schritt voraus.

«Der Wert eines Dialogs hängt vor allem von der Vielfalt der konkurrierenden Meinungen ab.»

– Karl Popper –

Wirkung von sozialen Engagements messen

Erfreulicherweise ist für viele Firmen soziales Engagement ein wichtiges Thema. Stärker als früher wollen sie aber die Wirkung überprüfen, die sie mit ihren Investitionen in gemeinnützige Aktivitäten erzielen. Eine von geelhaarconsulting mit Engageability und der Post organisierte Veranstaltung bestätigte das grosse Interesse an der Messung der Wirkung von sozialen Engagements. Die Entwicklung von Methoden, die nicht nur Massnahmen und Leistung (Input und Output), sondern auch Ergebnis und Wirkung (Outcome und Impact) messen, ist noch in vollem Gang. Ein wichtiger Grundsatz dabei ist laut Jeremy Nicholls, Gründer von The SROI Network[®]: «Do not overclaim.» Massstab muss der Nutzen sein, der bei den Stakeholdern wahrgenommen wird – und nicht jener, den man sich als Geberfirma vorgestellt hat. Der Schlüssel, um dies herauszufinden, liegt – wie könnte es auch anders sein – in einem offenen Dialog mit den Stakeholdern.



© www.thesroinetwork.org

Neu im Team: Andreas Gattlen

Seit dem Frühjahr 2014 ist neu Andreas Gattlen als Berater im Team von geelhaarconsulting tätig. Im Jahr zuvor hat er einen interdisziplinären Masterstudiengang in «Nachhaltiger Entwicklung» an der Universität Basel



abgeschlossen. Auf Bachelor-niveau studierte er Ökonomie an der Universität Fribourg.

Seine Schwerpunktthemen liegen im Bereich Umwelt-ökonomie, strategisches Nachhaltigkeitsmanagement und nachhaltige Regionalentwicklung.

Methodisch verfügt er über diverse Kenntnisse in Projektmanagement, Strategieentwicklung, Statistik, volkswirtschaftlichen Evaluationen, Ressourcenmanagement und der Durchführung sozial-partizipativer Dialogprozesse.

Parallel zu seiner Studienzzeit absolvierte Andreas Gattlen Praktika in der Umweltberatung, in der öffentlichen Verwaltung und in einer Vermögensmanagementgesellschaft für nachhaltige Anlagen.

Sommerferien

Vom 14. Juli bis zum 4. August 2014 gönnt sich geelhaarconsulting eine Sommerpause. Wir danken für Ihr Verständnis und wünschen erholsame Ferientage.

Wir sind mit neuer Energie und frischen Ideen ab August wieder für Sie da.



Christoph Heuer

Christoph Heuer, Zürich, freischaffender Architekt und Cartoonist (www.pul.ch)

Weitere Informationen – Impressum



geelhaarconsulting

geelhaarconsulting GmbH

Schauplatzgasse 39, 3011 Bern

031 381 01 74

Weitere Infos unter:

www.geelhaarconsulting.ch

Dr. Michel Geelhaar

mg@geelhaarconsulting.ch

079 541 99 58

Dr. Rémy Chrétien

rc@geelhaarconsulting.ch

079 619 46 18

Andreas Gattlen

ag@geelhaarconsulting.ch

031 311 49 72

www.geelhaarconsulting.ch