



Transformation managen

Strategische Allianzen für einen erfolgreichen Umgang mit dem sozioökonomischen Strukturwandel in Ihrer Region

Neue Instrumente und langfristige Entwicklungsstrategien für Demografiemanagement – Innovationsfähigkeit – Ressourceneffizienz

Städte und Regionen stehen vor Herausforderungen des sozioökonomischen Strukturwandels. Nur wer sich den Anforderungen des Wandels aktiv stellt, wird dauerhaft zu den Gewinnern im Standortwettbewerb zählen.

Demografiemanagement

- Der demografische Wandel erfordert die Umgestaltung unserer Lebens- und Arbeitswelten;

Innovationsfähigkeit

- Der Strukturwandel zu Globalisierung und Wissensgesellschaft stellt erhöhte Anforderung an die Umsetzung von Wissen in neue Produkte, Verfahren und Dienstleistungen;

Ressourceneffizienz

- Die begrenzte Verfügbarkeit von Ressourcen verlangt eine effiziente und nachhaltige Nutzung.

Um die stattfindenden Veränderungen zu bewältigen, müssen in Wirtschaft und Gesellschaft Transformationsprozesse in Gang gesetzt werden.

Durch die Bildung von regionalen Zusammenschlüssen aus Wissenschaft, Bildung, Wirtschaft, Politik, Verwaltung und Gesellschaft – und deren gemeinsam strukturiertes Wirken – können Vorteile gegenüber anderen Städten und Regionen gezielt ausgebaut und nachhaltig genutzt werden.

Als Projektpartner unterstützen wir Sie beim Aufbau und der Steuerung regionaler strategischer Allianzen.

Nutzung innovativer Instrumente für eine langfristig orientierte Entwicklungsstrategie.

In einer umfangreichen „Toolbox“ erhalten Sie ausführliche Informationen und Hilfestellung zur Nutzung und zum Einsatz von Instrumenten in einer strategischen Allianz, zur dauerhaften Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit, Wohlstand und Wachstum in Ihrer Region.

Durch Anwendung des sogenannten „RADAR-Zyklus“, der sich bereits im Projekt ADMIRe A³ im Wirtschaftsraum Augsburg bewährt hat, führen wir Sie schrittweise durch den Prozess – hin zu einer langfristig orientierten Strategie zur Entwicklung und zum Ausbau neuer Zukunftsperspektiven für Ihre Region.

ADMIRe A³ – ein Pilotprojekt, in Auftrag gegeben durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Die „Strategische Allianz für Demografie-Management, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz am Beispiel der Region Augsburg“ ist ein über mehr als drei Jahre angelegtes Forschungsprojekt. Projektpartner sind die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH, das Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften gGmbH und die Abteilung Stadt- und Regionalentwicklung der Universität Bayreuth. Die strategische Allianz bilden Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung.

Übertragung von innovativen Lösungsansätzen und konkreten Instrumenten und Erkenntnissen auf andere Wirtschaftsräume.

Mit dem Ziel der integrativen Bearbeitung des sozioökonomischen Strukturwandels werden innerhalb des Projektes Pläne, Arbeitsweisen, Strategien und innovative Formen des Managements für regionale Kooperationen entwickelt. Instrumente und Maßnahmen auf Ebene der Region, der Unternehmen und der Beschäftigten sind bereits erfolgreich erprobt und lassen sich auf andere Standorte übertragen.

Profitieren auch Sie davon – zögern Sie nicht und fragen Sie uns unverbindlich an!

Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften

forscht im Bereich der ressourcenschonenden und nachhaltigen Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft.

Thomas Merten | Tel. +49 (0)6031 / 791137
thomas.merten@f10-institut.org

Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften gGmbH
Alte Bahnhofstraße 13, 61169 Friedberg
www.f10-institut.org

Universität Bayreuth – Stadt- u. Regionalentwicklung

befasst sich in Forschung und Lehre mit dem demografischen Wandel und seinen Auswirkungen auf Städte und Regionen, nachhaltiger Entwicklung, einer Geographie der Energiewende und mit Fragen des Regional Governance.

Manfred Miosga | Tel. +49 (0) 921 55 2280 / 55 4696
manfred.miosga@uni-bayreuth.de

Universität Bayreuth - Stadt- und Regionalentwicklung
95440 Bayreuth
www.stadtrdev.uni-bayreuth.de

RADAR-ZYKLUS PHASE 0/PHASE 4

Zur Steuerung von Transformationsprozessen für erfolgreiches Demografiemanagement – Innovationsfähigkeit – Ressourceneffizienz

Zur Bewältigung der Herausforderungen des sozioökonomischen Strukturwandels braucht es regionale Akteure, die sich zu strategischen Allianzen zusammenschließen und gemeinsam Strategien entwickeln und umsetzen.

Durch Anwendung des RADAR-Zyklus wird das Vorgehen strategischer Allianzen systematisch geplant, strukturiert, umgesetzt, bewertet und überprüft. Die Wiederholung des Zyklusdurchlaufs (PHASE 1 – PHASE 4) sichert die kontinuierliche Weiterentwicklung und somit den langfristigen Erfolg der Strategie.

PHASE 0: BESTANDSAUFNAHME / ANALYSE

PHASE 1: ZIELE FESTLEGEN

PHASE 2: VORGEHEN PLANEN

PHASE 3: UMSETZUNG

PHASE 4: BEWERTUNG UND VERBESSERUNG

BESTANDSAUFNAHME / ANALYSE

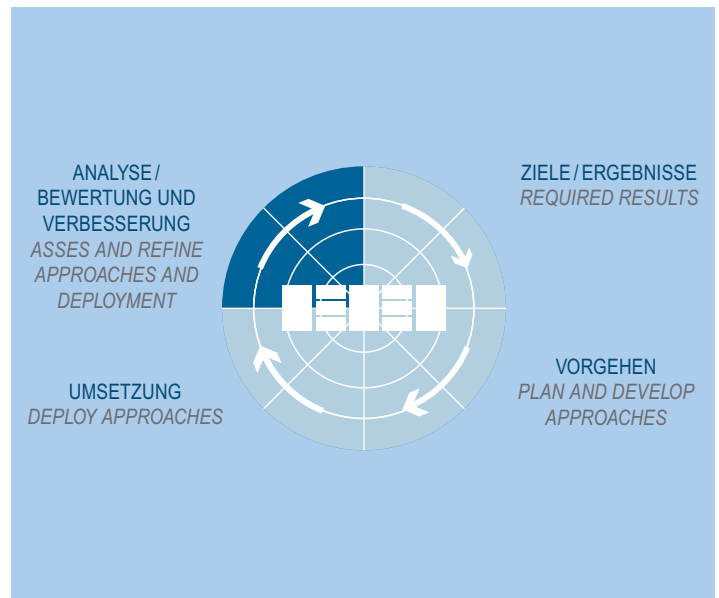
Als Basis für die Entwicklung der strategischen Richtung – und das spätere Handeln innerhalb der Allianz und am Markt – wird dem RADAR-Zyklus die Phase 0 vorangestellt.

In Form einer Stakeholderanalyse und einer Selbstbewertung der Allianz wird eine erste Bestandsaufnahme durchgeführt. Diese hat zu Beginn des Projekts einen vorläufigen Charakter. Hieraus ergeben sich jedoch schon wichtige Erkenntnisse für die richtige Planung und das weitere Vorgehen.

Die gesammelten Informationen und Auswertungen zur Sachlage und den Rahmenbedingungen ergeben das Fazit, aus dem sich im nächsten Schritt die Zielsetzung ableiten lässt.

BEWERTUNG UND VERBESSERUNG DER STRATEGIE

Zur Überprüfung der Qualität der Umsetzung der später angewandten Strategie und der Tauglichkeit der Ziele wird die Allianz selbst in Phase 4 des Prozesses erneut analysiert, bevor der RADAR-Zyklus wieder von vorne beginnt.



Quelle: nach EFQM 2009

INSTRUMENTE DER PHASE 0/PHASE 4

Stakeholderanalyse: Sowohl innerhalb als auch außerhalb der Allianz gilt es unterschiedlichsten Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Mit der Stakeholderanalyse gibt es ein einfaches und effektives Instrument, einen Überblick darüber zu gewinnen, welche Stakeholder es gibt, wie diese zur Allianz stehen und welche Interessen und Bedürfnisse sie haben.

Selbstbewertung: Die Selbstbewertung dient der Analyse der Aufstellung des Netzwerkes in Bezug auf verschiedene Bewertungskriterien. Dabei geht es vor allem darum, wie gut die Allianz strukturiert ist und wie gut sie funktioniert. Sie gibt Hinweise darauf, wo Verbesserungspotenziale liegen und wie diese nutzbar gemacht werden können.

RADAR-ZYKLUS PHASE 1

Zur Steuerung von Transformationsprozessen für erfolgreiches Demografiemanagement – Innovationsfähigkeit – Ressourceneffizienz

Zur Bewältigung der Herausforderungen des sozioökonomischen Strukturwandels braucht es regionale Akteure, die sich zu strategischen Allianzen zusammenschließen und gemeinsam Strategien entwickeln und umsetzen.

Durch Anwendung des RADAR-Zyklus wird das Vorgehen strategischer Allianzen systematisch geplant, strukturiert, umgesetzt, bewertet und überprüft. Die Wiederholung des Zyklusdurchlaufs (PHASE 1 – PHASE 4) sichert die kontinuierliche Weiterentwicklung und somit den langfristigen Erfolg der Strategie.

PHASE 0: BESTANDSAUFNAHME / ANALYSE

PHASE 1: ZIELE FESTLEGEN

PHASE 2: VORGEHEN PLANEN

PHASE 3: UMSETZUNG

PHASE 4: BEWERTUNG UND VERBESSERUNG

ZIELE FESTLEGEN UND ERGEBNISSE SICHERN

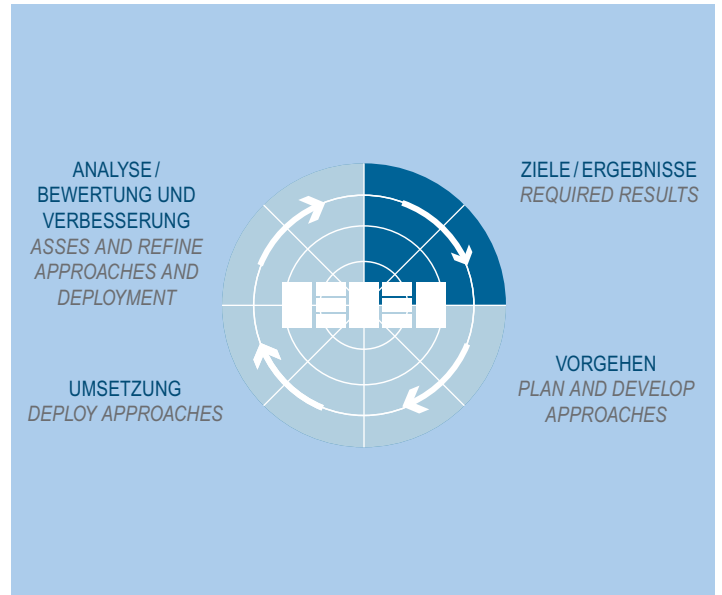
Der RADAR-Zyklus, beginnt mit der Festlegung von Zielen und Ergebnissen. Die Zielformulierung leitet sich aus der Problemstellung und aus den in **Phase 0 / Phase 4** gewonnen Erkenntnissen ab.

Das Ergebnis der **Phase 1** sind sowohl grundlegende, langfristige, normative Ziele, als auch strategische Jahresziele.

INSTRUMENTE DER PHASE 1

Leitbild: Im Leitbild schreiben die Akteure ihre Vision von der Allianz fest und welche Mission sie damit verbinden. Sie legen ihre Werte und ihr Selbstverständnis dar und erklären ihre übergeordneten, langfristigen Ziele.

Allianzverfassung: Die Allianzverfassung ist das Dokument, in dem Sinn und Zweck der Allianz ausformuliert und die Strukturen der Allianz und die Leitplanken des gemeinsamen Handelns festgehalten werden. Elementare Angaben zu Entscheidungswegen finden ebenso Eingang wie Regeln zur Mitgliedschaft, dem rechtlichen Rahmen und der Finanzierung. Je nach Rechtsform der Allianz kann die Verfassung gleichbedeutend mit einem juristischen Grundlagendokument (z. B. Satzung) sein.



Führungsleitlinien / Allianz Governance Codex: Hier wird das Zusammenwirken der Kooperationspartner innerhalb des Netzwerkes geregelt. Im Vergleich zur Verfassung gibt es detaillierte Angaben zu Entscheidungsverfahren und Verhaltensgrundsätzen.

Allianz Balanced Scorecard: Mit Hilfe dieses strategischen Managementinstruments werden konkrete Jahresziele gesetzt und mit Indikatoren, Kennzahlen und Zuständigkeiten versehen. So kann nachvollziehbar kontrolliert werden, ob die Ziele im angegebenen Zeitraum erreicht werden.

Die Balanced Scorecard basiert auf einer allgemein verwendbaren Struktur, die mit spezifischen Inhalten gefüllt wird.

Vergabe von Anerkennungszertifikaten: Diese Maßnahme dient der Motivation der Allianzpartner und der Steigerung der Attraktivität des Netzwerkes für seine Mitglieder. Anerkennungszertifikate können z. B. Urkunden sein, auf denen Akteure für ihr Engagement gewürdigt werden.

RADAR-ZYKLUS PHASE 2

Zur Steuerung von Transformationsprozessen für erfolgreiches Demografiemanagement – Innovationsfähigkeit – Ressourceneffizienz

Zur Bewältigung der Herausforderungen des sozioökonomischen Strukturwandels braucht es regionale Akteure, die sich zu strategischen Allianzen zusammenschließen und gemeinsam Strategien entwickeln und umsetzen.

Durch Anwendung des RADAR-Zyklus wird das Vorgehen strategischer Allianzen systematisch geplant, strukturiert, umgesetzt, bewertet und überprüft. Die Wiederholung des Zyklusdurchlaufs (PHASE 1 – PHASE 4) sichert die kontinuierliche Weiterentwicklung und somit den langfristigen Erfolg der Strategie.

PHASE 0: BESTANDSAUFNAHME / ANALYSE

PHASE 1: ZIELE FESTLEGEN

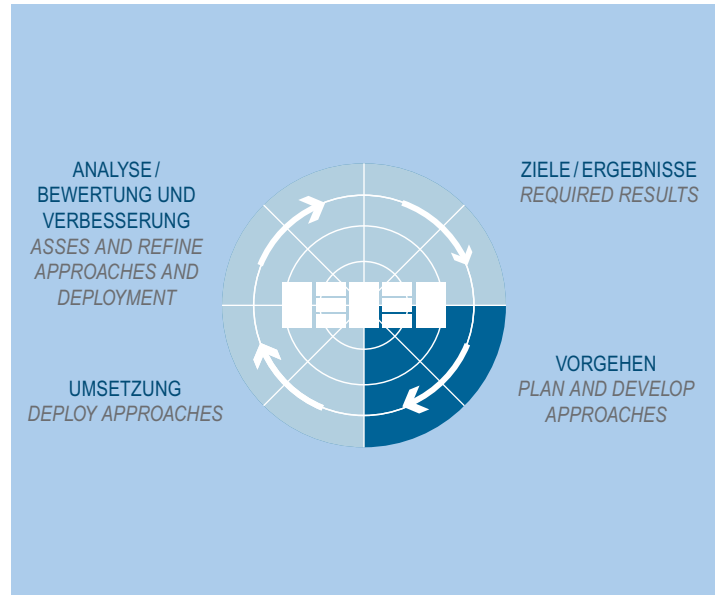
PHASE 2: VORGEHEN PLANEN

PHASE 3: UMSETZUNG

PHASE 4: BEWERTUNG UND VERBESSERUNG

VORGEHEN PLANEN

Als Folge der in **Phase 1** definierten Ziele wird in **Phase 2** die Vorgehensweise entwickelt, die dazu dient, die Ziele der Allianz zu erreichen. Es werden die notwendigen Instrumente und operativen Maßnahmen geplant und transparent (z.B. mit Terminen, Verantwortlichkeiten und Berichtspflichten) festgelegt. Typischerweise entsteht ein detaillierter, mindestens auf ein Jahr festgelegter Maßnahmen- bzw. Projektplan.



INSTRUMENTE DER PHASE 2

Für diese Phase gibt es keine vorgefertigten Instrumente. Die Konfektionierung (der Instrumente) zur Umsetzung in Phase 3 bildet den Kern der Phase 2 und erfolgt analog zu den individuellen Bedürfnissen der Allianz. Orientiert am Status Quo der durch die Bestandsaufnahme und Analyse, der im Leitbild formulierten Vision, der Mission, dem Selbstverständnis und dem definierten Sinn und Zweck des Bündnisses sowie der strategischen Ziele bestimmt ist.

Mit einem Maßnahmenplan wird festgelegt, wie die Ziele der Allianz erreicht werden sollen. Somit werden die Schwerpunkte für die weiteren Tätigkeiten des Netzwerkes gesetzt und die inhaltlichen Instrumente und Handlungsfelder bestimmt.

Es wird definiert, durch welche Akteure (Personen, Gremien), mit welchen Maßnahmen, auf welchen Ebenen und Bereichen der Allianz, auf welche Art und Weise, wann und was, erreicht werden soll.

RADAR-ZYKLUS PHASE 3

Zur Steuerung von Transformationsprozessen für erfolgreiches Demografiemanagement – Innovationsfähigkeit – Ressourceneffizienz

Zur Bewältigung der Herausforderungen des sozioökonomischen Strukturwandels braucht es regionale Akteure, die sich zu strategischen Allianzen zusammenschließen und gemeinsam Strategien entwickeln und umsetzen.

Durch Anwendung des RADAR-Zyklus wird das Vorgehen strategischer Allianzen systematisch geplant, strukturiert, umgesetzt, bewertet und überprüft. Die Wiederholung des Zyklusdurchlaufs (PHASE 1 – PHASE 4) sichert die kontinuierliche Weiterentwicklung und somit den langfristigen Erfolg der Strategie.

PHASE 0: BESTANDSAUFNAHME / ANALYSE

PHASE 1: ZIELE FESTLEGEN

PHASE 2: VORGEHEN PLANEN

PHASE 3: UMSETZUNG

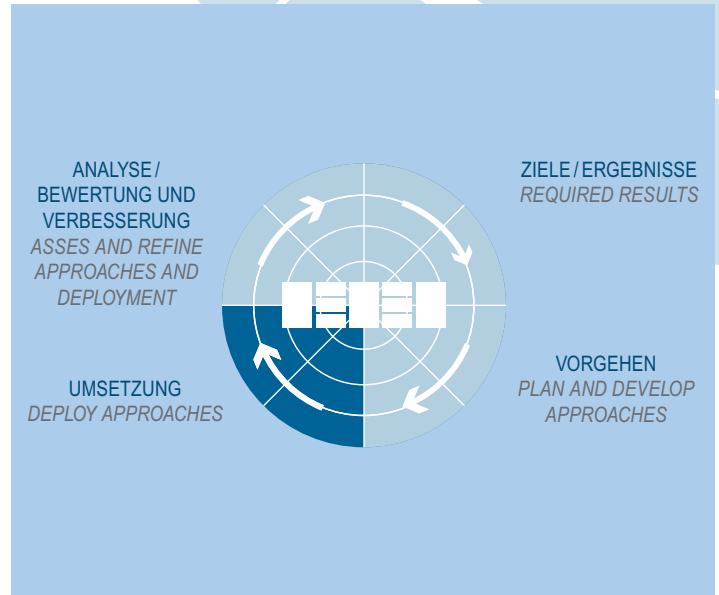
PHASE 4: BEWERTUNG UND VERBESSERUNG

UMSETZUNG

Phase 3 umfasst die planvolle Durchführung der vorab geplanten Schritte. Die aufgrund der spezifischen Zielsetzungen ausgewählten Instrumente werden angewendet und die operativen Maßnahmen in die Tat umgesetzt.

Während der praktischen Ausführung der Arbeitsschritte gilt es planvoll und bedacht in die Abläufe einzuwirken, diese effektiv auszuführen und auszurichten.

In dieser Phase kommen die im folgenden genannten Managementinstrumente und auch die inhaltlichen Instrumente zum Einsatz, also die Instrumente, mit denen Ressourceneffizienz, demografischer Wandel und Innovationsfähigkeit der strategischen Allianz bearbeitet werden.



INSTRUMENTE DER PHASE 3

Prozessmanagement: Viele Aktivitäten in strategischen Allianzen laufen in Form wiederkehrender Prozesse ab. Diese können zielgerichtet gestaltet und gesteuert werden. Gerade Organisationen ohne klare Hierarchien lassen sich sehr gut durch Prozessorientierung lenken. Mit Prozessmanagement können die wichtigsten Vorgänge abgebildet und beschrieben werden, es wird deutlich, wie einzelne Entwicklungen zusammenhängen und wie sie optimiert werden können.

Controlling: Mit diesem Instrument kann die Entwicklung der Allianz mittels Zielen, Indikatoren und Kennzahlen nachvollzogen werden. Das Controlling bricht die übergeordneten, langfristigen Ziele aus dem Leitbild und die strategischen Jahresziele der Balanced Scorecard auf die Ebene kleinteiliger Ziele, Indikatoren und Kennzahlen herunter. So lässt sich permanent erfassen, ob die Allianz „auf Kurs“ ist.

Für strategische Allianzen im fortgeschrittenen Stadium, gibt es weitere Instrumente, die in der Toolbox aufgeführt sind.

Die inhaltlichen Instrumente der Phase 3 sind den folgenden Handlungsfeldern zugeordnet:

- Sensibilisierung und Öffentlichkeitsarbeit für Nachhaltigkeitsbelange
- Transformative Wissensproduktion und -anwendung für Nachhaltigkeit
- Nachhaltige Produktionsweisen
- Nachhaltige Konsum- und Lebensstile
- Nachhaltige regionale Strukturpolitik und Strukturplanung

NACHHALTIGKEITSBERICHT

Zur Darstellung von Transformationsprozessen für erfolgreiches Demografiemanagement – Innovationsfähigkeit – Ressourceneffizienz

Zur Bewältigung der Herausforderungen des sozioökonomischen Strukturwandels braucht es regionale Akteure, die sich zu strategischen Allianzen zusammenschließen und gemeinsam Strategien entwickeln und umsetzen.

Durch Anwendung des RADAR-Zyklus wird das Vorgehen strategischer Allianzen systematisch geplant, strukturiert, umgesetzt, bewertet und überprüft. Die Wiederholung der einzelnen Phasen sichert die kontinuierliche Weiterentwicklung und somit den langfristigen Erfolg der Strategie.

Der Nachhaltigkeitsbericht ist keiner bestimmten RADAR-Phase zuzuordnen, sondern bildet den gesamten Zyklus ab. Er greift auf, was in den Instrumenten eines RADAR-Zyklus erarbeitet wurde, und wirkt durch die Berichtslegung der Fakten auf diese Instrumente zurück. Gleichzeitig schlägt er eine Brücke zu den thematischen Nachhaltigkeitsinstrumenten.

PHASE 0: BESTANDSAUFNAHME / ANALYSE

PHASE 1: ZIELE FESTLEGEN

PHASE 2: VORGEHEN PLANEN

PHASE 3: UMSETZUNG

PHASE 4: BEWERTUNG UND VERBESSERUNG

KOMMUNIKATION UND REFLEXION

Ein Nachhaltigkeitsbericht stellt Ziele, Vorgehen, Umsetzung und gemessene Resultate dar – adressiert an die internen und die externen Stakeholder. Er hilft, das Handeln der strategischen Allianz kritisch zu reflektieren, Verbesserungspotenziale zu erkennen und Lernprozesse in Gang zu setzen.

DIE VORLAGE

Aus den international anerkannten GRI-Leitlinien wurden im ADMIRE-Projekt „Leitlinien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Netzwerken“ abgeleitet. Aus Basis dieser Leitlinien konnte im April 2015 ein erster Nachhaltigkeitsbericht der Strategischen Allianz ADMIRE A³ erstellt werden.

MANAGEMENTANSATZ UND INHALTLICHE ERGEBNISSE

Ein Teil des Nachhaltigkeitsberichts befasst sich mit dem Managementansatz: Mit welchen Instrumenten setzen wir uns welche Ziele, planen wir welches Vorgehen, setzen wir welche Maßnahmen um und erfassen den Erfolg mit welchen Mitteln? Dieser Teil des Berichts bildet also die Aufbau- und Entscheidungsstruktur, die Abläufe und Prozesse und den Einsatz des Managementinstrumentariums ab.

Der andere Teil berichtet über das Wirken und die Wirkung der strategischen Allianz: In welchem Maß haben wir unsere Ziele erreicht und sind wir unserem Zweck gerecht geworden? Und wie sind wir dabei vorgegangen? Dieser Teil stellt also die „Geschäftstätigkeit“ der Allianz dar.

SCHRITTE ZUR ERSTELLUNG EINES NACHHALTIGKEITSBERICHTS FÜR STRATEGISCHE ALLIANZEN

Wesentlichkeitsanalyse:

Um wesentliche Themen für die Berichterstattung zu bestimmen, führen die Verantwortlichen eine Wesentlichkeitsanalyse durch. Dabei lassen sie sich von der Vision und den zentralen Zielen der strategischen Allianz leiten.

Kennzahlen:

Um die wesentlichen Themen messbar machen zu können, muss die Allianz Indikatoren und Kennzahlen erheben. Eine enge Verzahnung von Nachhaltigkeitsbericht und Nachhaltigkeitsmanagement bietet sich an – auf diese Weise können die zu berichtenden Kennzahlen aus dem Controlling übernommen werden.

Berichtserstellung:

Ein Redaktionsteam wird gebildet, das eine Berichtsstruktur aufsetzt. Dabei orientiert es sich an den Leitlinien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Netzwerken. Die Akteure versehen danach die Struktur mit Inhalten und holen sich nach Verfassen und Verbreitung des Berichts aktiv Feedback von den Stakeholdern ein.