

Kollaborative Strategieentwicklung: Erfahrungen aus der Praxis

Meist wird viel Wirbel um die richtige Strategie gemacht. Dabei sind es nur drei Fragen, die zu beantworten sind: Wo will ich hin? Wo stehe ich heute? Wie schließe ich die Lücke zwischen Soll und Ist? Es geht darum, die Messlatte auf die richtige Höhe zu legen.



Günther Illert

arbeitet seit fast 30 Jahren als Strategieberater. Seit zehn Jahren begleitet er Firmen als selbstständiger Strategy Coach bei der Strategie- und Teamentwicklung.

Höchstleistung zeigt sich darin, wie gut es gelingt, ein Ziel zu erreichen. Doch wie ambitioniert sollte das Ziel sein? Im Business ist es wie im Sport: Ist die Messlatte zu hoch, lohnt es sich nicht, überhaupt anzutreten. Liegt sie zu niedrig, bleibt man unter seinen Möglichkeiten und entwickelt sich nicht weiter. Ehrgeizig, aber nicht überfordernd – das ist die goldene Regel. Gleiches gilt auch bei Strategien, egal ob diese für etablierte Firmen oder Start-ups oder für einzelne Abteilungen entwickelt werden.

Gerne wird die Strategieentwicklung Stabsabteilungen oder externen Beraterinnen und Beratern überlassen. Dann werden aufwendige Analysen erstellt und Szenarien durchgespielt. Doch statt Risiken und Chancen realistisch einzuschätzen und Klarheit über die einzuschlagende Richtung zu erzielen, werden oft nur Powerpoints produziert. Dabei wären, genau wie im Sport, die beteiligten Teammitglieder am besten in der Lage, die drei

strategischen Fragen zu beantworten – im Rahmen eines kollaborativen Workshops und natürlich im Dialog mit den ambitionierten Vorgesetzten.

Warum sollte man Strategien und Teams gleichzeitig entwickeln?

People-orientierte Führungskräfte nehmen ihre Mitarbeitenden ernst und nutzen deren Erfahrung. Indem sie die strategischen Fragen gemeinsam mit ihnen angehen, schaffen sie eine Kultur echter Verantwortung: Sie nehmen die Mitarbeitenden in die Pflicht und lassen sie mitentscheiden. Mit einem strukturierten und kollaborativen Strategieentwicklungsprozess bauen die Führungskräfte ein Gewinnerteam auf. Eine offene und wertschätzende Kommunikation entfesselt die Energie der Mitarbeitenden. Teams erkennen mögliche Stolpersteine früher. Das spornt an und die Latte wird höher gelegt. So wachsen Teams über sich hinaus und erzielen nachhaltige Ergebnisse.

Fallstudie Siemens Healthineers

Nachdem er Anfang 2018 als Verantwortlicher für die Diagnostiksparte für Central Western Europe neu zu Siemens Healthineers gekommen ist, wollte Dr. Guido Schütte mit seinem Führungsteam einen Strategieprozess starten, um maßgebliche Ziele für das Geschäft zu setzen, an denen sich alle Mitarbeitenden ausrichten können. Zudem wollte er gemeinsam mit dem Team einen Fahrplan für die kommenden Monate und Jahre entwickeln, der klar definierte Maßnahmen enthält.

Schütte führte zunächst viele Einzelgespräche. Ein zweitägiger Workshop mit dem Führungsteam im Sommer 2018 bildete den Auftakt zu einer kollaborativen Strategieentwicklung. Unter dem Motto „Gemeinsam durchstarten“ entwickelte das Führungsteam ein aussagekräftiges Zielbild für den Bereich Diagnostics in Deutschland, welches als Richtschnur für das künftige Handeln dienen sollte. Es wurden strategische Ziele gesetzt und insgesamt

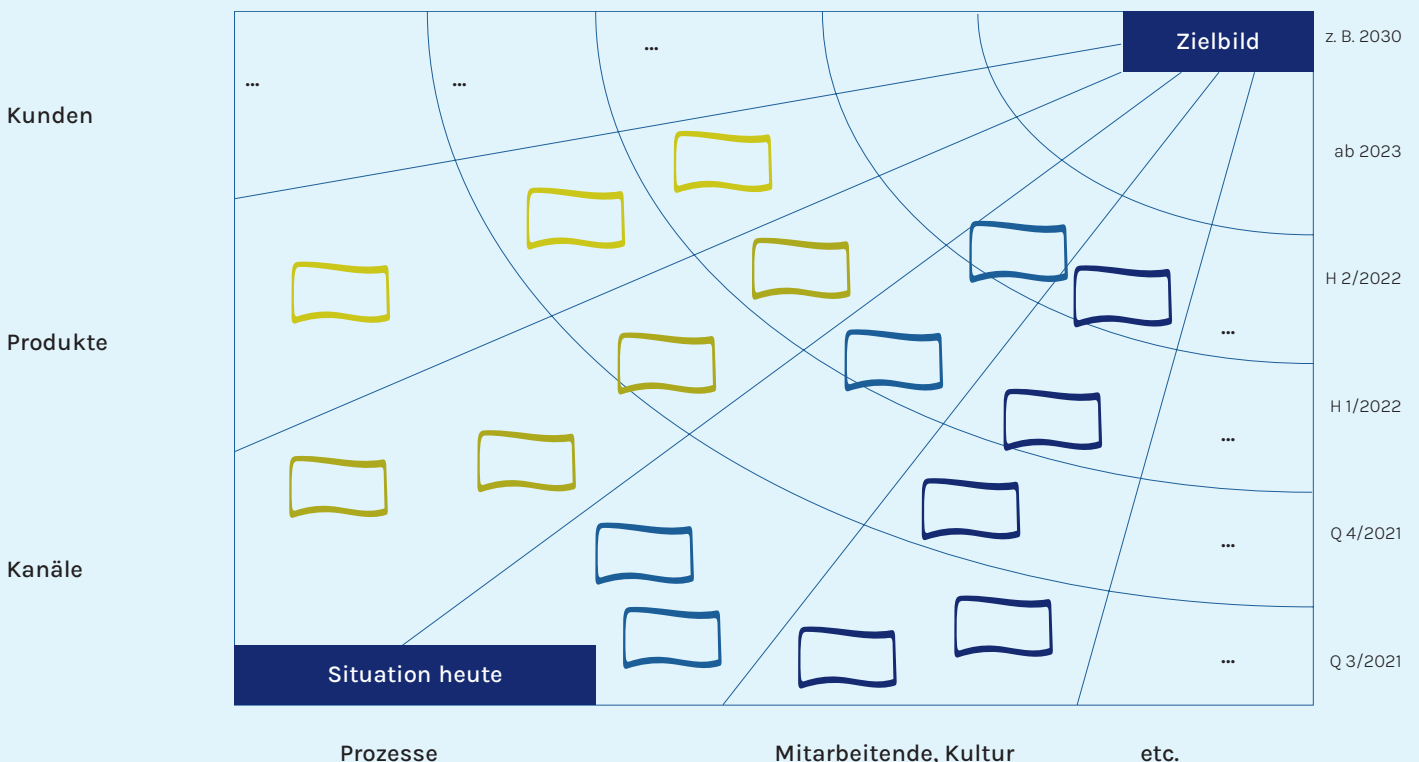
14 Initiativen abgeleitet, um diese Ziele zu erreichen. Die Meilensteine der einzelnen strategischen Initiativen und deren Abhängigkeit von anderen Projekten wurde in Form einer Strategiekarte visualisiert. Für jede strategische Initiative definierte das Führungsteam einen verbindlichen Projektplan.

Bei diesem Workshop verständigten sich die Führungskräfte zudem darauf, wie sie Eigenverantwortung und Zuversicht in ihren jeweiligen Bereichen fördern wollten. Sie vereinbarten verbindliche nächste Schritte und legten fest, wer was bis wann machen wird. In den Wochen nach dem Workshop wurden die Projektteams benannt, dabei versuchten die Führungskräfte, möglichst viele Freiwillige für die Mitarbeit zu gewinnen. Auf diese Weise wurde die Umsetzung der Strategiekarte auf eine breite Basis gestellt.

Nach zehn Monaten kam es zur ersten Nagelprobe: Die bisherigen Ergebnisse wurden überprüft und

das erweiterte Managementteam entwickelte die Strategie zur Version 2.0 weiter. Das erweiterte Team, darunter Projektbeteiligte der strategischen Initiativen und weitere Führungskräfte, traf sich für eine zweitägige Klausur. Fünf der ursprünglich definierten Initiativen waren bereits abgeschlossen, andere noch in Bearbeitung. Beim Strategieworkshop 2.0 wurden zudem acht neue Initiativen gestartet.

Bis heute wird bei den regelmäßig stattfindenden Townhall-Meetings die Strategiekarte genutzt, um alle Mitarbeitenden über den Status von „Gemeinsam durchstarten“ zu informieren. Heute, drei Jahre nach dem Start des Strategieprozesses, resümiert Schütte: „Wir nutzen die Strategiekarte als Kompass. Auch wenn aufgrund von Corona manches anders gelaufen ist als geplant, wissen die Mitarbeitenden, in welche Richtung wir gemeinsam gehen und wie jede Initiative dazu beiträgt, das Gesamtziel der Diagnostiksparte in Deutschland zu unterstützen.“



Teamentwicklungsprozess nach Tuckman

Erfolgreiche Managerinnen und Manager vertrauen auf den bekannten Teamentwicklungsprozess, den der amerikanische Psychologe Bruce Tuckman bereits 1965 beschrieben hat. Demnach entwickeln sich Gruppen typischerweise in den vier Schritten Forming, Storming, Norming und Performing.

In der **Formierung** muss sich eine Gruppe zunächst selbst finden, Kontakte werden geknüpft. Verwirrung und Unsicherheit sind dabei oft an der Tagesordnung. Erst dann wendet sich die Gruppe der eigentlichen Aufgabe zu, die es zu bewältigen gilt.

In der **Storming-Phase** gibt es oft Scharmützel, Unstimmigkeiten über Prioritäten und sogar Machtkämpfe, bis alle ihre Rolle gefunden haben. Diese Phase ist durch ein hohes Maß an Tun um des Tuns willen, aber ein geringes Maß an Effizienz gekennzeichnet. Manche Gruppen brechen in dieser Phase auseinander. Erfolgreiche Teamentwicklung bedeutet daher, sich gegenseitig zu akzeptieren und klare Rollen miteinander zu vereinbaren. Die **Normierungsphase** richtet die Gruppe wieder auf die eigentliche Aufgabe aus. Nur wenn die Mitglieder schließlich kooperieren, kann aus einer Gruppe ein **Performing-Team**, also ein Hochleistungsteam werden. Man akzeptiert und schätzt einander, hilft sich gegenseitig und agiert als Einheit. Es herrscht eine gute Arbeitsatmosphäre und das Team ist im Gleichklang.

Fallstudie Sartorius

Lars Hanf war in verschiedenen Unternehmen im Marketing tätig, bevor er vor fünf Jahren zum Laborausrüster Sartorius nach Göttingen wechselte, um das E-Business und den digitalen Vertrieb weiterzuentwickeln. Er wollte seine Mitarbeitenden aus verschiedenen Ländern, darunter E-Procurement-Experten, Web- und App-Entwicklerinnen, Marketing-Fachleute, Datenspezialisten, zu einem leistungsstarken Team zusammenschweißen und für die Wachstumspläne von Sartorius fit machen. Dafür lud er sie Ende 2018 zu einem zweieinhalb-tägigen „Vision & Mission Camp“ ein. Ziel der Veranstaltung war es, die vom Unternehmen vorgegebene Strategie in einen konkreten Handlungsrahmen für das gesamte E-Business-Team zu übersetzen. Neben einer Vision und Mission für das Team sollte eine Roadmap mit Initiativen für die kommenden 18 bis 24 Monate abgeleitet werden. Hanf ging es aber auch darum, einfach eine gute Zeit miteinander zu verbringen, um die „Can do“-Einstellung des Teams zu fördern.

Tag 1: Kurze Impulse und schnelle Wechsel, um alle auf einen Stand zu bringen

Nach einer kurzen Begrüßung der 25 Teilnehmerinnen und Teilnehmer begann gleich die erste Gruppenarbeit: 20 Minuten zum gegenseitigen Kennenlernen. Zurück im Plenum wurden die Erwartungen für die kommenden Tage ausgetauscht. Im nächsten Schritt wurden drei Gruppen eingeteilt: Parallel und ganz ohne Powerpoints diskutierten je acht Personen 15 Minuten über Trends im Business-to-Business-Geschäft, im Online-Marketing und bei der künstlichen Intelligenz. Dann rotierte jede Gruppe zur nächsten Station. Die Dreiviertelstunde verging wie im Flug. Anschließend erläuterte der Chief Financial Officer die Wachstumsstrategie und hob die Bedeutung der E-Business-Plattform hervor, um das zunehmende Online-Geschäft zu stemmen. Bis zum Mittag gab es verschiedene Impulsvorträge, sodass dann alle Beteiligten einen Überblick über den Kontext ihrer Arbeit hatten.

Nachmittags begab sich das Team auf eine Zeitreise. Ausgehend von einem rosigen gezeichneten Zukunftsszenario beantworteten zunächst jede/jeder für sich die Frage, was Erfolg für das E-Business bedeutet und wie man rückblickend in diese Zukunft gelangt ist, und hielt die Antworten auf einem Flip-

chart fest. Man erläuterte sich dann gegenseitig die eigenen Gedanken und arbeitete die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der vielen Ideen heraus. Aus diesem ersten Kondensat leiteten dann wiederum neu zusammengesetzte Gruppen Elemente für eine Vision und Mission des E-Business-Teams ab.

Schließlich reflektierten alle Beteiligten nochmals gemeinsam, worauf es bei erfolgreichen Teams eigentlich ankommt. Beim anschließenden Abendessen konnte man sich noch persönlich näher kennenlernen.

Tag 2: Weitere Iterationen, um den Fokus zu setzen und Lösungsideen zu entwickeln

Der zweite Tag begann mit einer Rückschau auf die bisherigen Ideen zur Vision und Mission. Dies wurde durch ein grafisches Protokoll erleichtert, das eine Zeichnerin am Vortag für alle sichtbar nach und nach erstellt hatte. In verschiedenen Iterationen formulierten kleine Gruppen dann die Vision und Mission weiter aus und skizzierten Elemente der Roadmap. Somit wurden bis zum Abend die Baustellen sichtbar, die das Team in den kommenden Monaten zu bearbeiten hat.

Tag 3: Ins Machen kommen

Auch zu Beginn des letzten Tags wurde wieder gemeinsam das bislang Erreichte reflektiert. Einzelne Initiativen wurden erneut geschärft und konkretisiert. Damit klar war, wer an welchen Themen arbeiten wird, feilten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer jeweils an „ihrem“ Plan. Sie spornten sich gegenseitig an. Die Stimmung war prima. Zum Abschluss des Workshops verständigte man sich noch auf die firmeninterne Kommunikation, um auch all diejenigen mitzunehmen, die nicht beim Workshop dabei sein konnten.

Heute blickt Lars Hanf zufrieden zurück: „Wir haben damals nicht ahnen können, dass Corona unserem Umsatz einen solchen Schub verleihen würde. Aber ganz sicher hätten wir das Geschäft ohne unsere E-Business-Plattform nicht stemmen können. Der Workshop im Dezember 2018 hat uns dazu die notwendige Orientierung gegeben.“

Welche Ziele spornen das Team an?

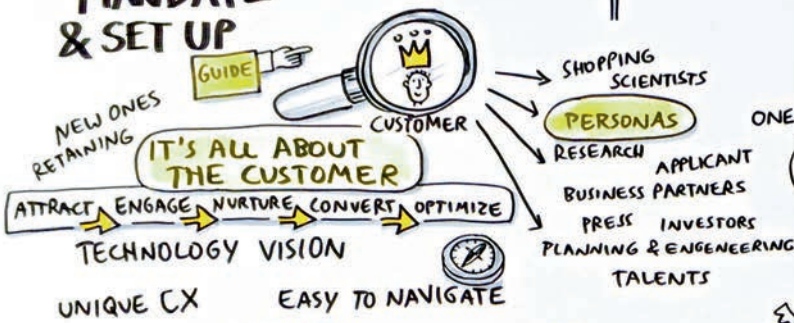
Im Mittelpunkt einer erfolgreichen Teamentwicklung steht ein ehrgeiziges Ziel. Dieses Ziel muss für das Team relevant sein. Denn es geht nicht darum, barfuß über glühende Kohlen zu laufen oder sich im Klettergarten abzuseilen, sondern darum, das Geschäft voranzubringen. Indem man gemeinsam die sogenannte Perfor-

EBP MANDATE & SET UP

↑ OUR BRAND! CORPORATE CORE

UNDER CONSTRUCTION

DEVISIONS TRANSFORMATION



AN INDUSTRY LEADING FULLY INTEGRATED MARKETING & SALES TECHNOLOGY STACK ALONG THE ENTIRE CUSTOMER JOURNEY

KEY BUSINESS TOPICS:

SARTORIUS E-BUSINESS STRATEGY

BEST IN CLASS EBP

PLATFORM DEVELOPMENT ENHANCEMENT & OPTIMIZATION

DATA ANALYTICS

REALIZATION-SUPPORT

COLLABORATION WITH IT

ENABLE & FOSTER DIGITAL TRANSFORMATION

EVERYBODY IS CLAIMING IT - WE ARE DOING IT!

SUPPORT GROWTH

OVERALL RESPONSIBILITY

DIGITAL INFRASTRUCTURE & SYSTEMS, TOOLING, SET UP

TEAMS

EBP CoE IT

WEB PLATFORMS & MOBILE APPS

MARKETING & SALES

E-PROCUREMENT PLATFORM

E BUSINESS AUTOMATION & ANALYTICS

ROADMAP FOCUS TOPICS:

- ▷ STABILIZE CORE SYSTEMS
- ▷ REPLACE OUTDATED LEGACY SOLUTIONS
- ▷ INCREASE BUSINESS IMPACT

B2B CUSTOMER TRENDS



BIG DATA

AI

WHAT DO WE NEED TO KNOW?

FIND UNDERSTANDING &



Praxistipps: Absicht, Design und Execution

Absicht: Beantworten Sie zunächst die grundlegende Frage „Wozu das Ganze?“. Fragen Sie sich, was nach dem erfolgreich durchgeführten Workshop anders sein wird. Seien Sie ehrlich und stellen Sie sich ebenfalls die Frage, ob Sie dazu überhaupt einen Workshop brauchen oder ob es nicht auch anders geht.

Design: Wenn Sie Klarheit über Ihre Absicht haben, erst dann überlegen Sie sich, wie Sie Ihren Workshop gestalten. Also welche Inhalte Sie besprechen, wo der Workshop stattfindet und wie Sie den Ablauf designen, damit Sie die gewünschten Ergebnisse erzielen. Starten Sie nie mit der Agenda!

Execution: Am Tag des Workshops selbst können Sie mit einer minutiös geplanten, aber gleichzeitig flexiblen Agenda und einer guten Moderation schließlich auch auf unvorhergesehene Entwicklungen reagieren und Ihre gewünschten Ergebnisse erzielen.

mance Challenge für das Team definiert, legt man die Latte auf die richtige Höhe. Ein maßgeschneiderter Plan, um dieses Ziel zu erreichen, wird ebenfalls zusammen entwickelt. Können alle dabei ihre Stärken und Fähigkeiten einbringen, entsteht schnell ein leistungsfähiges Team. Eine erfolgreiche Teamentwicklung und eine gemeinsame Strategieentwicklung gehen also Hand in Hand.

»
Menschen diskutieren miteinander, ob die Latte hoch genug, aber nicht zu hoch liegt.
«

Funktioniert Strategie- und Teamentwicklung über Online-Formate?

Während der Pandemie wurden fast sämtliche Präsenzworkshops ersatzlos gestrichen. Videokonferenzen haben zwar das operative Geschäft gesichert, führten aber auch zur Zoom-Fatigue. Kein Wunder, dass nach eineinhalb Jahren alle wieder Lust auf Präsenzformate haben. Denn gerade wenn es um komplexe Fragen wie Strategie- und Teamentwicklung geht, sind Workshops außerhalb des Büros das Mittel der Wahl. Auch das abendliche Versacken an der Hotelbar, bei dem man die Kollegen und Kolleginnen besser kennenlernt, mag bei diesen Off-site-Events dazu beitragen. Denn am Ende basieren Teams auf Vertrauen. Sie bestehen aus Menschen, die sich gegenseitig stützen und darüber diskutieren, ob die Latte hoch genug, aber nicht zu hoch liegt.

Worauf ist bei der Planung zu achten?

Effektive Strategie- und Teamworkshops erkennt man daran, dass alle unmittelbar nach dem Event zufrieden und stolz auf die erzielten Ergebnisse blicken. Und dann im Anschluss beherzt, befähigt und mit Elan an die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen gehen. Bei der Planung eines Workshops kommt es auf den richtigen Dreiklang aus Absicht, Design und Execution an.

Als Faustregel bei kollaborativen Workshops gilt: 80 Prozent des Aufwands fließen in die Planung, 20 Prozent in die Execution. Bei der effektiven Planung helfen die folgenden Hinweise und Leitfragen:

- **Ziel** festlegen (Was genau soll erreicht werden? Wozu das Ganze?)

- **Output und Outcome** definieren (Was wird gemeinsam erarbeitet? Und mit welchem Gefühl gehen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus dem Workshop?)
- **Ergebnisrahmen und Scope** festlegen (Was wird diskutiert? Was gilt als vorab gesetzt und ist nicht mehr diskutierbar?)
- **Kernfragen** sammeln (Welche inhaltlichen Schwerpunkte werden bearbeitet?)
- **Logistik** organisieren (Wo und wann findet der Workshop statt? Welche Raumanforderungen gibt es? Wie sieht das Rahmenprogramm aus?)
- **Teilnehmerkreis** festlegen (Wer muss an welchen Themen mitwirken? Welche Fachleute werden für Impulsvorträge eingeladen? Wer hat welche Rollen? Wer moderiert?)
- **Inputs** aufbereiten (Welche Informationen, etwa Daten oder Analyseergebnisse, müssen vorbereitet oder vorab an die Beteiligten verschickt werden?)
- **Agenda und Arbeitsmodule** für den Workshop festlegen

Was tun, damit sich alle mit Elan an die Umsetzung machen?

Selbst wenn der Workshop super gelaufen ist und das Feedback der Teilnehmerinnen und Teilnehmer am letzten Tag noch einhellig positiv ausfällt: weil die Richtung klar scheint, dezidierte Pläne erstellt wurden und man gelobt hatte, nicht mehr Hamster im Hamsterrad zu sein. Die Gefahr ist dennoch groß, dass bereits in den ersten Wochen nach dem

”
Oft sind es schlicht Ausreden.
“

Offsite schnell wieder Ernüchterung eingekehrt. Meist fehlt dann die Konsequenz bei der Kommunikation und Umsetzung.

Die Gründe für eine derartige Prokrastination (Aufschieberitis) sind vielfältig, doch oft sind es schlicht Ausreden: Das Tagesgeschäft habe sich wie eine Dampfwalze in die Kalender gefräst. Die

überraschende Versetzung einer wichtigen Führungskraft habe Personal-Rochaden erfordert, sodass erst mal keine Luft für die vereinbarten Schritte bliebe. Oder die geplanten Townhall-Meetings mit allen Mitarbeitenden, um die im Workshop vereinbarten Maßnahmen vorzustellen, seien nun doch auf später verschoben worden. Nein, einen Termin gäbe es dafür noch nicht und vielleicht sollten wir dann mit der Kommunikation der Strategie doch besser noch warten, bis ...

Ja bis wann eigentlich? Vom Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick stammt der berühmte Satz „Man kann

nicht nicht kommunizieren!“. Gehören Sie also nicht zu denjenigen, die gerade „keine Zeit“ („kein Geld“, „nicht die richtigen Leute“ usw.) haben, nach Ihrem Strategieworkshop klar zu kommunizieren. Und die damit den eingeschlagenen Strategie- und Teamprozess gefährden.

Denn auch in der Umsetzung der Strategie geht es immer wieder darum, die handelnden Personen frühzeitig einzubinden, Erwartungen richtig zu steuern, transparent zu kommunizieren, Neues auszuprobieren, Fehler zuzulassen und daraus zu lernen und schließlich, bei allem, den Kunden nicht aus dem Auge zu verlieren.

ANZEIGE

Souveräner Auftritt auf der virtuellen Bühne

So überzeugen Sie auch bei Videokonferenzen



Mit dem eBook #Rhetorik Remote legen Sie auch auf der virtuellen Bühne einen souveränen und überzeugenden Auftritt hin. Sie erfahren, welche Besonderheiten die Kommunikation remote mit sich bringt und wie Sie die Stolperfallen meistern.

#Rhetorik Remote
Dr. Alexander Kirchner
ISBN 978-3-947711-52-9
33 Seiten, 9,90 € inkl. MwSt.

Jetzt direkt bestellen:
www.fachmedien.de/rhetorik-remote

Kundenservice Fachmedien Otto Schmidt | Rhenus :people! Bamberg GmbH
Hafenstr. 13 | 96052 Bamberg | Fon 0511 95739604 57
Fax 02301 29 244-022 | eMail fmos-kundenservice@de.rhenus.com

FACHMEDIEN | **Handelsblatt**
ottoschmidt | **FACHMEDIEN**