

Strategy@Work

Jede Strategie ist nur so gut wie ihre Realisierung.

7 Schritte
Bausteine
Erfolgsfaktoren

die Basis

Gesellschaft für Organisations-
und Kompetenzentwicklung

Kernthesen zum Strategiebegriff

- **Konsequente Strategiearbeit:** Beitrag zur Überlebensfähigkeit der Organisation!
- Strategie: **gemeinsames Arbeiten an einem attraktiven Zukunftsbild** und Gestalten der Realisierung.
- Ansatz der **angewandten Organisationsentwicklung** garantiert die Implementierung der Strategie in das tägliche Handeln.
- Die Organisation entwickelt die **Kompetenz zum Lösen strategischer Herausforderungen**.
 - Erhöhung der Handlungsfähigkeit in volatilen Zeiten.





(Die Anordnung der Schritte wird im Rahm der Initiierung festgelegt.)

Strategie Bausteine

Vertriebsstrategie

Produktstrategie

Werks/Produktions-
Strategie

Innovation

F&E Strategie

Business Unit
Geschäftsfeldlogik

Töchter Strategie

Strategie für :
HR, PZM, CO,...

Finanz Strategie

Generelles
Zukunftsbild

Kern, Vision,
Mission, Identität

Organisationsdesign

Jede Organisation definiert für sich welche Strategieelemente am Besten das Zukunftsbild abbilden.
Die einzelnen Elemente können in unterschiedlichen Phasen des Prozesses erarbeitet werden.

Erfolgs- und Risikofaktoren

Vermeiden von:
Strategieelefanten
und Umsetzungsmäusen

- *Grundgedanke: mit der Strategievorstellung endet der Prozess*
- **Strategiearbeit beginnt mit der Umsetzung.**
- *Konfliktvermeidung im Rahmen der Strategiearbeit*
- **Strategie ist Entscheidungsfindung unter Unsicherheit. Konflikte gehören dazu!**
- *Alle Energie wird im Rahmen der Kreation aufgebraucht. Keine Bereitschaft mehr die Umsetzung kraftvoll anzugehen.*
- **Klare Strukturen und Verantwortlichkeiten für Implementierung schaffen.**
- *Zu enger, detaillierter strategischer Rahmen*
- **Bereitschaft zu Anpassungen im strategischen Rahmen.**
- *Strategiearbeit als Abbild der Hierarchie*
- **Strategie soll Führungssystem und Organisation ins Schwingen bringen.**
- *Strategisches Controlling und Strategische Reflexion wird vermieden – operative Hektik verhindert Reflexion und Anpassung*
- **Reflexionsräume in der Umsetzung schaffen.**

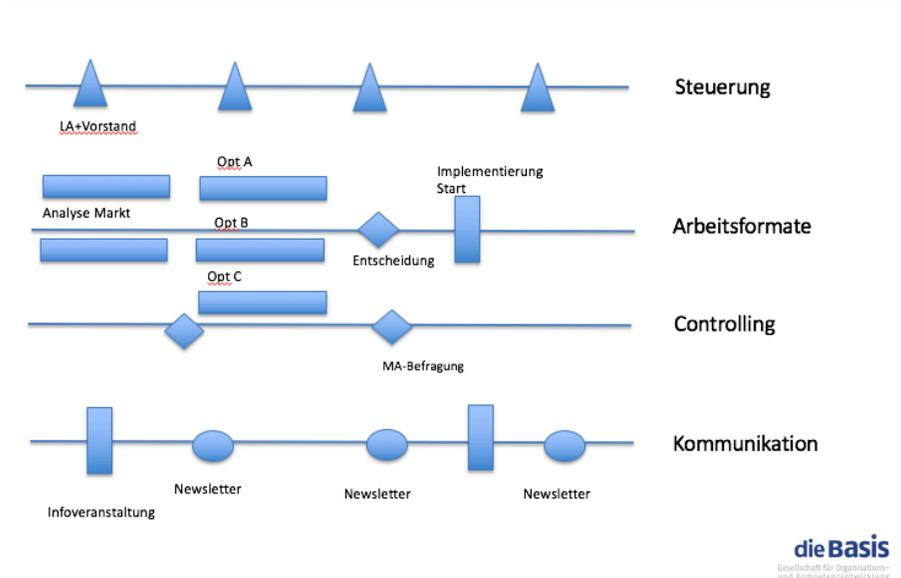
1. Initiierung

Aufgaben:

- Festlegen der Organisation
- Festlegen des strategischen Rahmens
- Quercheck: Laufende Initiativen
- Festlegen: Welche Schritte sind für uns besonders wichtig? Welche nicht?

Erfolgsfaktoren:

- Festlegen des strategischen Rahmens: Evolution – Neuerfindung – Radikale Neupositionierung
- Tiefgehende Strategiearbeit ist Kulturarbeit und verändert das Selbstverständnis. Dies gehört in allen Phasen beachtet.
- Es gibt ca. 20 Strategieansätze. Jedes Unternehmen braucht einen individuellen Prozess
- Wer in die Strategiearbeit eingebunden ist, bestimmt über Kreativität des Prozesses und Commitment
- Einbindung und klare Entscheidungsstrukturen in der Balance halten
- Strategiearbeit definiert auch Machtfragen. Konflikte und Konfliktbühnen sind Bestandteil



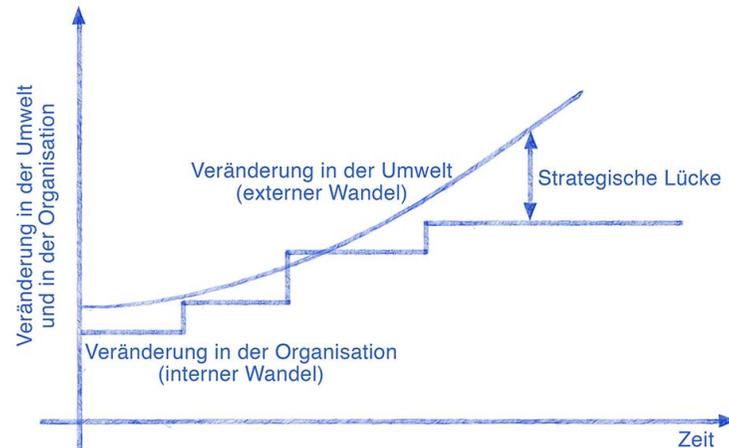
2. Analyse

Aufgaben:

- Definieren der Leitfragen
- Definieren der Analysemethoden
- Definieren der Analysegruppen

Erfolgsfaktoren:

- Festlegen des strategischen Rahmens:
Evolution – Neuerfindung – Radikale
Neupositionierung
- Kurze, knackigen Analysen.
Einbindung in Analysen verhindert “not invented
here Syndrome“
- Kunden- und Innensicht kombinieren
- Das Kreieren von Unterschieden bildet die
Ausgangsbasis



3. Ausarbeiten von Optionen

Aufgaben:

- Bilden der Optionengruppen
- Entscheidungskriterien festlegen

Erfolgsfaktoren:

- Mut zum Spinnen. Den Blick über den Tellerrand fördern
- Sich nicht zu sehr in der Ist-Situation verhaften
- Markt/Kundensichten einbeziehen



4. Entscheidung

Aufgaben:

- Entscheidungen vorbereiten
- Entscheidungen herbeiführen
- Strategische Verankerung herstellen

Erfolgsfaktoren:

- Commitment ist DAS Qualitätsmaß der Entscheidung
- Strategie ist Entscheidung unter Unsicherheit. Ratio, Erfahrung und Emotion gehören verbunden
- Mut zur Lücke. Nicht alles kann zu 100% durchdacht werden. Der grobe Rahmen muss stehen

*„Unser Entscheiden
reicht weiter als unser
Erkennen.“
(Immanuel Kant)*

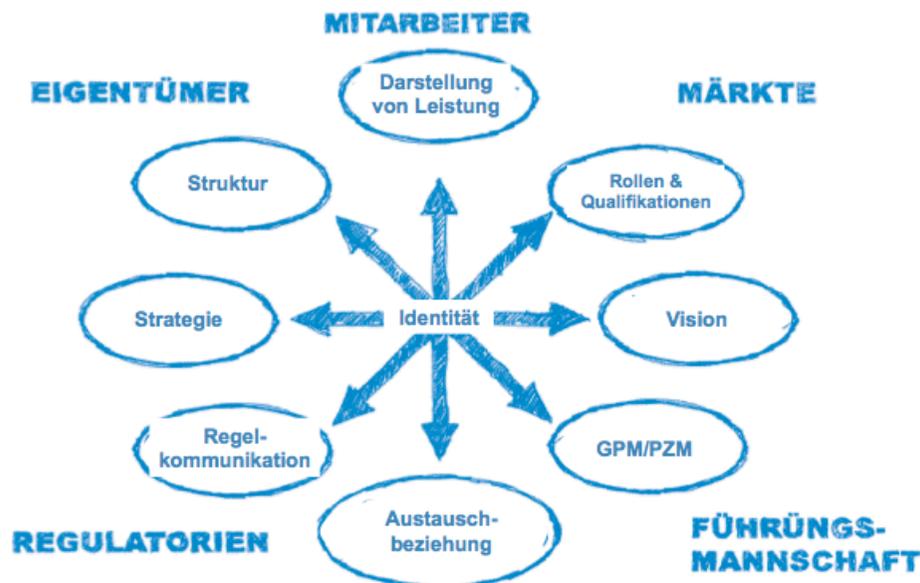
5. Organisationscheck

Aufgaben:

- Rüttelstrecke der Strategie
- GAP-Analyse der Bereiche
- Übertrag der Strategiegedanken an die Mitarbeiter

Erfolgsfaktoren:

- Organisationsradar fördert die Selbstreflexion der jeweiligen Abteilungen
- Prozessschritt soll Führungskräfte zum Nachdenken anregen
- Thematisieren von heiklen Fragen (Kompetenzen, Konflikte zwischen Bereichen,...)
- Lust am Gestalten statt Verteidigungshaltung
- Austausch zwischen den Ebenen hilft dem Abgleich der Vorstellungen über die Zukunft



6. Implementierung

Aufgaben:

- Strategischer Umbau der Organisation
- Etablierung neuer Regelkommunikation
- Entwicklung notwendiger Kompetenzen
- Gestaltung neuer Austauschbeziehungen
- Herstellen von Commitment

Erfolgsfaktoren:

- Strategieumsetzung bedeutet Schaffen von emotionaler Akzeptanz und Anpassung mentaler Modelle
- Je stärker die Kundensicht in diesen Schritt integriert ist, desto rascher gelingt er.
- Der strategische Umbau und die Anpassung des Organisationsdesigns ist oft der neuralgische Punkt. Risiko: „wasch mich, aber mach mich nicht nass!“
- Rasches Umsetzen ist ein Erfolgsfaktor. Gefahr ist das Verzetteln in zu langen Definitionen.
- Passende Form der Steuerung: von CSO über Strategieboard zu Strategieteam oder Steuerung über einen Steuerungsprozess
- Die Implementierung ist ein volatiler Prozess. Vor/Zurück und Anpassung der Strategie sind Bestandteil dieses Schrittes

*„Culture eats strategy
for breakfast.“
(Peter Drucker)*

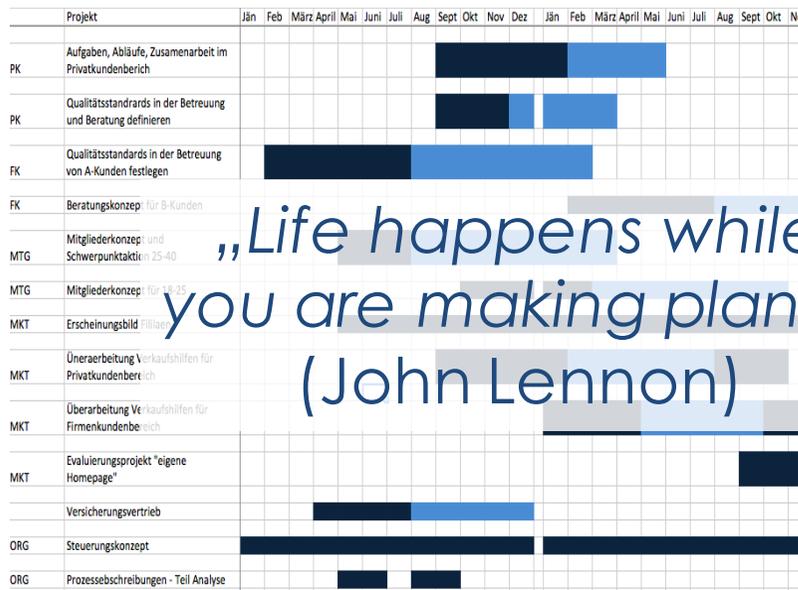
7. Strategisches Wirkungscontrolling

Aufgaben:

- Wirkung überprüfen
- Anpassungen vornehmen
- Verankerung mit dem Steuerungssystem der Organisation

Erfolgsfaktoren:

- Die Zukunft ist zu unsicher: es braucht einen Plan und den Mut zur Anpassung!
- Wirkungscontrolling = Kommunikation und Austausch zwischen definierten Führungskräften
- KPI's sollen das Zukunftsbild abbilden
- Strategisches Controlling ist die Auseinandersetzung mit der Wirksamkeit der Annahmen – ein kreativer, gestalterischer Prozess
- Am Anfang ist es sinnvoll, das strategische Controlling als eigenes Treffen zu definieren. Später kann dies in die Tagesordnung von Führungskräften integriert werden.



Unsere Kompetenzen

- Durch unsere **Expertise** in angewandeter **Organisationsentwicklung** stellen wir die **rasche Kombination von strategischen Überlegungen und Umsetzung** sicher.
- Wir finden die **Interventionen** und **Kommunikationsformate**, damit die **Strategie** die **Basis** erreicht und sorgen für **passende Aufbruchsstimmung**.
- Unsere Expertise in **Gruppendynamik** garantiert die **Steuerung** von **strategischen Diskussionen** zu einer passenden **Entscheidungsfindung**. So ist **Commitment** garantiert.
- Erfahrung in **Transformationsmanagement** fördert die **Implementierung** und das rasche **Identifizieren** der **Hot-Spots** der Gestaltung.
- **Differenziertes Branchen Know-how** stellt sicher, dass die richtigen **Fragen** gestellt werden.
- Wir achten darauf, dass gerade die **Implementierung** das „**Kind**“ der **Führungskräfte** ist – nur so ist **Identifikation** und **kritische Reflexion** in der **Umsetzung** sichergestellt.

Kompetenzen bündeln – Wirksamkeit erhöhen

Unternehmen werden vielschichtiger, Märkte anspruchsvoller und internationaler. Erfolg hat, wer das essenzielle Zusammenspiel zwischen Märkten, Hierarchien, Disziplinen und lokalen Einheiten (in einem globalen Kontext) optimal gestaltet.

Wir verknüpfen Expertenwissen aus Führung, Projekt- und Prozessmanagement gepaart mit Organisationsentwicklung und Gruppendynamik – dies verbinden wir mit einem guten Verständnis für das Business. Der integrative Ansatz der angewandten Organisationsentwicklung stärkt Ihre Mitarbeiter und Organisation in gleichem Maße. Wir entwickeln gemeinsam mit Ihnen Lösungen – für Ihre Zukunft.

Wir sind Sparringpartner für Ihre Führungskräfte, Ihr Partner in Beratungsvorhaben und begleiten Sie durch Management auf Zeit. Als Trainer leisten wir einen Beitrag in der Entwicklung Ihrer Führungskräfte und Projektleiter mit unserem ganzheitlichen Ansatz – Wirksamkeit garantiert.