

STRATEGIEN FÜR STARKE MANAGER

Dr. Willi Fehlmann und Dr. Ruedi Schwarzenbach

GEZIELT COMMUNITIES EINBINDEN BRINGT SPEED UND HÖHEREN UMSETZUNGSERFOLG BEI DER STRATEGIEENTWICKLUNG UND -UMSETZUNG



Strategieprozesse funktionieren häufig noch wie in Manufakturen – Workshop-Reihen des Top-Managements, und die Implementation top down. Kunden und Mitarbeitende haben da nichts zu suchen. Die Nutzung neuer Technologien kann die Strategieentwicklung entscheidend verbessern und gleichzeitig die Umsetzung beschleunigen.

MITARBEITER UND KUNDEN GEZIELT EINBEZIEHEN

Strategien gibt es zuhauf, die Methode ist heute auch kein Geheimnis mehr. Entwicklung outside-in und Retropolieren statt Extrapolieren - das ist heute allen klar. Interessanter ist die Erkenntnis von McKinsey und Co., dass Strategien Top-down entwickelt und verordnet häufig scheitern.

Wenn Strategien scheitern, kann dass drei Ursachen haben:

- Strategie wurde am Kunden vorbei entwickelt
- Strategien werden von Mitarbeitenden nicht getragen und folglich nicht umgesetzt
- Strategien werden zu wenig verbindlich umgesetzt.

Darum ist der gezielte Einbezug von Mitarbeitenden und Kunden bei der Strategieentwicklung sehr wichtig. Nur so erhält man die notwendige Umsetzungsenergie.

GEDACHT WIRD WIE IN EINER MANUFAKTUR

Im Zeitalter von Internet, Email, von Telekonferenzen und concurrent engineering mutet die heutige workshopplartige Strategieentwicklung wie ein Dinosaurier an. Während Entwicklung und Fertigung verteilt und real time vernetzt erfolgen, werden Denkprozesse sequenziell und in geschlossenen Kreisen durchgeführt. Die Strategie ist dann das

Produkt der Erwartungen des Top-Managements, oft noch durch Berater umgesetzt. Die Gruppendynamik in den Entscheidungsgremien führt zu zusätzlichen Verzerrungen. Die Aussenwelt, zu der auch die Kunden gehören, erscheint nur in statistischen Werten.

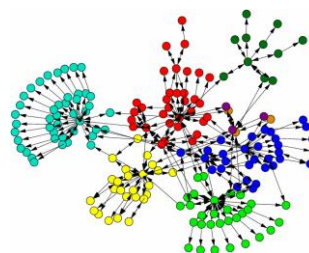
INTELLIGENTE TOOLS FÜR DEN STRATEGIEPROZESS NUTZEN

NetInnovator

NetInnovator ist eine Internet basierte Plattform, mit der in kürzester Zeit Wissen und Können (Knowledge) einer Gruppe herausgearbeitet und Ideen bewertet werden können. Die Aggregation aller Beiträge führt zu innovativen Ansätzen und Lösungen.

LiveInnovator Conference

LiveInnovator ist eine Art virtuelles Brainstorming, in dem Gruppen beliebiger Grösse gleichzeitig, ohne psychologische Gruppendynamik Ideen entwickeln, bewerten und Lösungsansätze generieren.



Mit diesen intelligenten Instrumenten können Communities gezielt eingebunden werden.

STRATEGIEENTWICKLUNG MIT MEHR INTELLIGENZ

Die Komplexität des Unternehmens und der Märkte, und die daraus resultierenden Veränderungssprünge sind nur aufzunehmen, resp. in Szenarien zu antizipieren, wenn die ganze Intelligenz von Mitarbeitenden und (Nicht-) Kunden genutzt wird. Das Wissen und die Analysen von Beratern und Top-Management genügt nicht mehr.

Die Instrumente NetInnovator und LiveInnovator erlauben, mehr Intelligenz einzubeziehen, wann und wo man sie braucht.

Dazu müssen gezielt Communities gebildet werden, die im Strategieprozess ihr Wissen und ihre Einschätzungen einbringen. Die Erfahrung zeigt, dass Mitarbeitende sich durchaus engagieren und auch Kunden bereit sind, ihr Wissen beizusteuern.

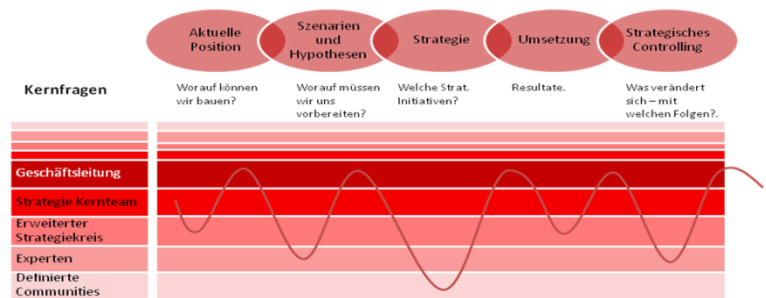
Diese Inputs sind allerdings nicht immer bequem!

Es braucht darum ein Management, das nicht einfach Planungen fortschreibt, sondern offen für Neues ist. Strategiearbeit ist auch Innovationsarbeit.

Die Führung muss sich klar sein, über welche Themen breit diskutiert werden soll, welche Dinge nicht diskutierbar sind und wie das Momentum in der Organisation zielgerichtet genutzt wird.

VORGEHENS SKIZZE

1. Sie bilden ein kleines Kernteam, in dem neben Fachwissen auch Methodenwissen vorhanden ist.
2. Dieses Kernteam entwirft eine SWOT-Analyse in traditioneller Form.
3. Die SWOT Analyse wird auf NetInnovator von einem erweiterten Kreis und dem Top-Management anonym diskutiert (keine psychologische Gruppendynamik).



4. Die Ergebnisse werden eingearbeitet und die SWOT-Analyse verabschiedet.
5. Entsprechend werden die strategischen Stossrichtungen unter Einbezug von Communities entwickelt.
6. Die Strategie wird in einer Grossveranstaltung vorgestellt. Die Mitarbeitenden diskutieren mit LiveInnovator die Implementierung: Was kann uns helfen? Was kann uns hindern? – Wie nutzen wir die Stärken bei der Umsetzung, respektive überwinden wir die Hindernisse?

Sie finden alle Praxis-Letters und andere Artikel auf unserer Website www.improvementgroup.ch

DIE VORTEILE IM ÜBERBLICK

Schneller, günstiger

Qualifizierte Meinungen und Ideen der wichtigsten Stakeholder in einer Grossveranstaltung oder vom Arbeitsplatz.

Mehr Ansätze und Ideen

Mehr Ideen und Einschätzungen durch Aktivierung aller Teilnehmenden und einfachen Erweiterbarkeit.

Transparent

Durch gemeinsame Arbeit in einem System hohe Prozesstransparenz.

Keine Psychospiele

Das Spiel mit Macht und Einfluss findet technologiebedingt weniger statt.

Flexibel mit klarem Driverseat

Wechsel zwischen Plenums-, Gruppen- und Einzelarbeit ohne Umzug (durch Vernetzung). Klare Prozesssteuerung und flexibler Einbezug der Organisation.

Resultatorientiert

Dokumentation liegt bei Abschluss der Veranstaltungen in digitaler Form vor.