

Sybille Sachs
Matthias Mölleney



VERLAG : SKV

Inhalt

Vorwort	5
Vorbereitungen:	
Was bedeutet Strategie heute?	9
Strategie-Hackathon	15
1. Welche Bedeutung hat die organisationale Identität für den Zweck des Unternehmens?	21
2. Wie kann eine Vision formuliert werden?	27
3. Welche strategischen Themen beschäftigen uns?	31
4. In welchem Ökosystem ist das Unternehmen eingebettet?	37
5. Welches Businessmodell ist geeignet?	43
6. Wie setzt sich das Team zusammen?	49
7. Wie kann eine Strategie erfolgreich umgesetzt werden?	57
Abschluss des Strategie-Hackathons	65
Welche Tools können im Strategie-Hackathon nützlich sein?	69

Vorwort

In der Zeitperiode meiner primären beruflichen Tätigkeit konnten Unternehmen davon ausgehen, dass Einflussfaktoren auf die Unternehmen risikobasiert zu beurteilen waren. Auf dieser Grundlage entwickelten Unternehmen verschiedene Szenarien für die Strategie und erstellten Massnahmenpläne für die Umsetzung. Long range strategic planning war möglich (Rühli, 1991). Das strategische Mindset war konsequent ökonomisch ausgerichtet und der finanzielle Erfolg im Wettbewerb entsprach dem damaligen Zeitgeist. Umwelt- und Stakeholderdenken zeichneten sich erst zaghaf am Horizont ab.

Seither hat sich diese Sichtweise grundlegend geändert. Risikobasierte Überlegungen müssen der Unsicherheit bezüglich der Einflussfaktoren weichen: Die wissenschaftlich-technischen Entwicklungen haben sich enorm beschleunigt und das soziale und ökologische Umfeld ist anspruchsvoller und disruptiver geworden (Sachs, Rühli 2011). Diese Veränderungen erfordern eine neue Herangehensweise bei der Entwicklung und Anpassung von Unternehmensstrategien. Agiles Strategizing wird notwendig. Sybille Sachs und Matthias Mölleneý haben dazu eine Methode der Strategiegestaltung entwickelt, bei welcher in einem zweitägigen Workshop über sieben Schritte und in breit abgestützter Teamarbeit die Strategie eines Unternehmens aus- oder überarbeitet wird. Die Autorin und der Autor leisten damit einen wertvollen Beitrag zur Frage, wie in der heutigen volatilen Zeit Unternehmensstrategie sinnvoll betrieben werden kann. Sie stärken damit die vielfach geforderten dynamischen Fähigkeiten der Unternehmen in der Praxis.

2. Wie kann eine Vision formuliert werden?

Vision als Sehnsucht

Eine echte Vision beinhaltet immer eine zukunftsgerichtete Sehnsucht. Das Zitat von Saint-Exupéry bringt dies treffend zum Ausdruck:



„Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, ... sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

Antoine de Saint-Exupéry

Abb. 5: Das Bild der Zukunft

Eine Vision zu haben bedeutet auch, ein gemeinsames Ziel, eine Vorstellung von der Zukunft zu haben, um in die gleiche Richtung zu schauen und sich so zusammen weiterzuentwickeln. Eine erfolgreiche Vision ist eine bildhafte Zielprojektion in die Zukunft, wie das beispielsweise die erste Vision von Google *«to provide access to the world's information in one click»* zum Ausdruck brachte.

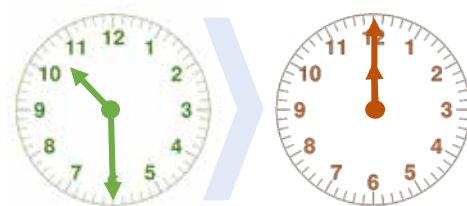
Eigenschaften einer Vision

Einerseits muss die Vision auf der organisationalen Identität basieren. Sie muss in Übereinstimmung sein mit *«Wer sind wir und warum gibt es unser Unternehmen?»*. Es ist ausserdem wesentlich, dass es die Zukunft abbildet. Dabei soll es auch die verschiedenen Perspektiven der Stakeholder zum Ausdruck bringen. Die Ansicht

ten, die Erwartungen und die Wünsche dieser Stakeholder sollen miteinbezogen sein. Sie sollen sich aber auch angesprochen fühlen, sich mit dem Unternehmen gemeinsam in die Zukunft zu bewegen.

Letztendlich ist es deswegen wichtig, dass die Vision zur gleichen Zeit Stabilität und Wandel ermöglicht. Visionen, die basierend auf einer kollektiven Identität Stabilität garantieren, sind erfahrungsgemäss auch bei einem agilen Wandel erfolgreich. Es braucht also eine gute Balance zwischen Kontinuität bei dem, was das Unternehmen heute ausmacht, und den erforderlichen zukünftigen Veränderungen.

Setting



Tag 1:

10:30–12:00 Uhr

Dauer 90 min

Bei der Überprüfung und Weiterentwicklung der Vision verwenden wir den Schritt «Imagine». Im Zweierteam werden die folgenden Fragen diskutiert: «Was könnten wir gemeinsam erreichen? Wie erstrebenswert könnte die Zukunft sein?» Nachdem sich die Teilnehmenden zuerst gegenseitig ein wertschätzendes Feedback gegeben haben und die Reflexion vollzogen ist, werden wiederum Gruppen gebildet.

In diesem Schritt geht es darum, diejenige Vision, die ein Unternehmen bereits hat, aufgrund der Erkenntnisse aus dem Schritt «Imagine» zu reflektieren und dabei auch die Vorarbeiten zur Kenntnis zu nehmen, die gemacht wurden, sowie Änderungen vorzuschlagen. In diesen Gruppen wird überprüft, wie sich die Vision in Zukunft gestalten kann.

Die Vision wird dann im Gesamtplenium redigiert, sodass als Resultat dieses Arbeitsschritts eine überarbeitete und genehmigte Vision vorliegt. Der Zweck und die Vision bilden einen wichtigen Referenzrahmen für den nun folgenden Strategie-Hackathon.

Literaturempfehlungen

- Alvarez, S. & Sachs, S. (2021), Where do the stakeholder come from? *Academy of Management Review*, <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2019.0077?af=R>
- Mölleney, M. & Sachs, S. (2019). *Beyond leadership* (1. Auflage ed.). Zürich: Verlag SKV.
- Venus, M., Stam, D. & Van Knippenberg, D. (2019). Visions of change as visions of continuity. *Academy of Management Journal*, 62(3), 667–690.
- Sachs, S. (2016). Leadership 3.0., HWZ Studie. In: *Organisator* 10/16, S. 18/19.