

Strategieentwicklung ist ein Reflexionsprozess der Unternehmensspitze

Die Aufgabe:

Im Zuge der Neuausrichtung eines Touristik-Konzerns wird die Geschäftsführung der wichtigsten Konzerntochter in wesentlichen Teilen neu besetzt. Dieser Neustart soll genutzt werden, um die Wettbewerbs-Positionen zu reflektieren, ein tragfähiges Zukunftsbild zu entwickeln, strategische Entwicklungsprojekte zu definieren und umzusetzen.

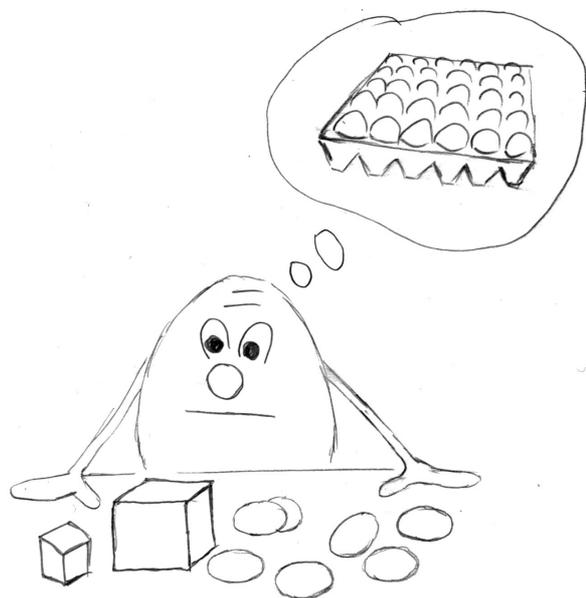
Die Herausforderungen:

Die Teamentwicklung des Geschäftsführungsteams in einen umfassenden Strategieprozess integrieren. Dieses Arbeiten auf zwei Ebenen ist einerseits reizvoll, andererseits kann die Stringenz einzelner Arbeitsschritte darunter leiden. Man kann sich leicht verzetteln. Erschwerend kommt hinzu, dass Teamentwicklung und Reflexion der Zusammenarbeit nach unserer Erfahrung nicht gerade die Lieblingsthemen der Unternehmensspitze sind.

Zweite Herausforderung ist es, trotz intensiver Reflexion und Auseinandersetzung im Topteam die Offenheit für eine Einbindung der nächsten Führungsebene zu erhalten. Ist das wirklich eine Herausforderung, höre ich Sie fragen. Ja das ist es! Wenn ein Team in einem langen Diskussionsprozess ein gemeinsames Bild über die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und die erforderlichen Maßnahmen erarbeitet hat, dann wächst die Bereitschaft dies auch gegen Argumente „von Außen“ zu verteidigen. Und „Außen“ ist alles, was nicht zum Team gehört. Zusammenraufen schafft eine neue Identität und die lässt man nicht von der nächsten Ebene in Frage stellen. Das ist der kritische Punkt

Daher muss während des gesamten Prozesses im Topteam die Bereitschaft geweckt werden, das Erarbeitete durch die Mitarbeiter diskutieren zu lassen, obwohl man bereits viel Arbeit investiert hat.

Will man eine hohe Akzeptanz der neuen strategischen Ausrichtung erreichen, dann muss man sich und seine Überlegungen auf den Prüfstand der Mitarbeiter stellen. Akzeptanz hat nun mal ihren Preis!



Wie passt denn dieser Trend in unser Produktportfolio?



Der Lösungsprozess:

In einem ersten Schritt: Intensive Workshoparbeit mit der Geschäftsleitung – Reflexion der strategischen Ausgangsposition, ein Szenario der wichtigsten Markttrends entwerfen, die Kernkompetenzen bestimmen, Handlungsoptionen für den zukünftigen Unternehmenskurs ableiten und alle Überlegungen zu einem strategischen Bild über den Unternehmenskurs verdichten. Das neue und ungewöhnliche an diesem Vorgehen? Sich ohne Zusammenarbeit von Stäben auf eigene Sichtweisen verlassen; Unterschiede zulassen und Unverträgliches aushalten; Kreativität mobilisieren und die persönliche Zukunft mit der Unternehmensentwicklung verknüpfen.

In einem zweiten Schritt: Zwei Großgruppenmeetings mit Führungskräften der ersten und zweiten Berichtsebene. Intensive Diskussion des strategischen Bilds der Geschäftsführung. Das Ungewöhnliche? Nach Herzenslust – und natürlich auch nach Kompetenz – den Ansatz der Geschäftsleitung „zerlegen“ und im Sinne eines kreativen Zerstörungsprozesses mit eigenen Ideen zusammenbringen. Nach anfänglichem Zögern entstanden kontroverse und fruchtbare Diskussionen und letztlich ein gemeinsames Bild der Zukunft des Unternehmens.

Der letzte Schritt: Definition der erforderlichen Projekte und Maßnahmen, intensive Kommunikation und Verankerung im Unternehmen, Mitarbeiter in die Projektarbeit einbeziehen und ein wirksames Projektcontrolling aufbauen.