

Strategieentwicklung und -umsetzung

*Ein Prozess zur (Neu-)Ausrichtung
von Organisationen und Unternehmen*



Ansatz, Ziele und Nutzen

Eine Einordnung aus dem Freizeitbereich...

Sie befinden sich auf einer Bergtour. Plötzlich schlägt das Wetter um; schwarze Wolken ziehen auf. Es beginnt heftig zu regnen und Nebelbänke verhüllen in kürzester Zeit die Bergwelt. Wo vorher noch klare Sicht herrschte und das Panorama Orientierung bot, fehlen nun relevante Anhaltspunkte. Es besteht die Gefahr, dass Sie sich verlaufen. Das Gelände ist sehr anspruchsvoll und gefährlich; der Gipfel ist im Unwetter „verschwunden“. Was tun? Sie halten inne und reflektieren die Situation. Sie stellen sich die folgenden Fragen: Lässt sich der Gipfel noch erreichen? Lohnt es sich, den Gipfel bei dieser Wettersituation zu erklimmen? Steht die Ausrüstung zur Verfügung, die ein Erreichen des Berggipfels unter diesen Bedingungen noch zulässt? Welches sind die Alternativen in der aktuellen Situation? Welche Entscheidung ist besser?

Sie bedienen sich Ihrer Karte und Ihres Kompasses. Aber es fällt Ihnen schwer, Ihre Position zu bestimmen. Es ist zu lange her, seit Sie sich in einer solchen Situation befanden. Sie warten bzw. „harren“ schliesslich einen halben Tag aus - bis sich eine gewisse Wetterverbesserung eingestellt hat. Durchnässt, durchgefroren und etwas frustriert treten Sie den Abstieg an.

Sie ziehen eine wesentliche Schlussfolgerung aus dem „Abenteuer“: Das nächste Mal werden Sie ein GPS einsetzen sowie einen Bergführer mitnehmen, der sich im Gebiet auskennt, Sie gekonnt anleitet und begleitet und dazu beiträgt, dass Sie auch sicher dort ankommen, wo Sie ankommen wollen.

... und jetzt?

Das iafob ist u.a. spezialisiert auf die Reflexion und Weiterentwicklung von Strategien in Organisationen und Unternehmen. Das iafob kennt die verschiedenen Konzepte und Methoden der Strategieentwicklung und hat Erfahrungen in der Begleitung von Strategieprozessen in sehr verschiedenen Unternehmen unterschiedlicher Branchen. Auf diesem Erfahrungshintergrund bietet das iafob situationsangemessene und methodisch fundierte Unterstützung und Hilfestellung – analog zu derjenigen eines Bergführers – zur Reflexion und (Neu-)Ausrichtung von Organisationen und Unternehmen.

... mit oder ohne GPS?

Eine Strategie kann mit unterschiedlichen Methoden und „Tools“ erarbeitet und umgesetzt werden. Teilweise genügt es, die richtigen Fragen zu stellen und fundiert zu beantworten. Manchmal ist eine umfassendere Situationsanalyse erforderlich, bei der sowohl Chancen und Risiken des Umfeldes, Erwartungen der Anspruchsgruppen wie auch Stärken und Schwächen der Organisation systematisch eruiert werden. Manchmal ist es zwingend, ein Benchmarking durchzuführen und/oder Fachexperten zu spezifischen Themenstellungen nutzbar zu machen.

... warum ein „Bergführer“?

Das iafob entlastet Sie in der Gestaltung des Prozesses - so dass Sie sich ganz auf den Inhalt und die Zukunftsperspektiven konzentrieren können; im besten Fall auf die schönen Wiesen, die Berge und die weiten Horizonte wie auch die damit verbundenen Gefahren. Wir klären mit Ihnen bzw. mit Ihrem Umfeld die relevanten Merkmale der Situation und die Handlungsfelder, unterstützen Sie in der Ableitung und Priorisierung von strategischen Optionen und definieren mit Ihnen strategische Ziele und Massnahmen – und dies mit Achtsamkeit und Sensibilität, Systematik und Klarheit. Schliesslich erarbeiten wir mit Ihnen einen zielgerichteten Implementierungsplan und Umsetzungsprozess.

... und die operative Ebene?

Bei Bedarf begleitet Sie das iafob auch in der Aktivierung und Implementierung der Strategie. Zum Beispiel bei der Kommunikation über die Strategie, dem Herunterbrechen der Strategie auf Unternehmensbereiche, Abteilungen, Teams oder der Realisierung strategiekonformer Umsetzungsprozesse auf den Ebenen Strukturen, Führung, Ressourcen und Kultur. Neben der Gestaltung und Begleitung des Strategieentwicklungsprozesses moderieren wir bedarfsorientiert auch die Umsetzungsprozesse – um zu gewährleisten, dass alle relevanten Bergsteiger ihr Ziel nicht nur „vor den Augen haben“ sondern auch erreichen.

Warum das iafob?

Das iafob hat eine lange Tradition in der Gestaltung und Begleitung von Strategieprozessen sowohl in Profit- als auch Nonprofit-Organisationen (www.iafob.ch).

Ein Modell zur Strategieentwicklung



Beispielhafte strategische Ausrichtung und Perspektive

Strategische Schwerpunkte	Ziele	Projekte / Massnahmen	Termine						
			10	15	20	25			
1. Positionierung und Profilierung als Kompetenzzentrum	<ul style="list-style-type: none"> Position und Profil ist definiert Bekanntheitsgrad ist erhöht 	• Überarbeitung Auftritt	■	■					
		• Marketingaktivitäten			■	■	■	■	■
2. Erweiterung und Flexibilisierung des Angebotes	<ul style="list-style-type: none"> Grundangebot ist ausgeweitet Leistungsangebot ist erweitert Marktgebiet ist erweitert 	• Marktanalyse sowie Marketing-/ Angebotskonzept	■	■					
		• Angebotsentwicklung und -anpassung			■	■	■	■	■
3. Erhöhung der Unabhängigkeit und Eigenständigkeit	<ul style="list-style-type: none"> Umsatzanteil ist erhöht Fundraisinganteil ist erhöht 	• Finanzierungs- und Fundraisingkonzept	■	■					
		• Fundraisingaktivitäten			■	■	■	■	■
4. Verstärkung der unternehmerischen Ausrichtung	<ul style="list-style-type: none"> Leistungsprozesse sind optimiert Mitarbeitende werden potentialorientiert gefördert und eingesetzt 	• Etablierung «Profitcenter»-Strukturen	■	■					
		• Anpassung der Prozesse und Abläufe			■	■			
		• Personalmanagement			■	■	■	■	■
5. Optimierung der kontinuierlichen Verbesserungskultur	<ul style="list-style-type: none"> Institution agiert als lernende Organisation 	• Innovationszirkel			■	■	■	■	
		• Monitoringprozesse			■	■			

Ein Fallbeispiel

Ausgangslage

Vor dem Hintergrund von grossen Veränderungen im Umfeld war eine private - von einer Stiftung getragene Bildungsinstitution - aufgefordert, ihre Vision/Mission sowie ihre strategischen Grundsätze und Perspektiven zu überdenken bzw. neu zu definieren. Hierzu lancierte der Stiftungsrat einen Strategieentwicklungs-, - und darauf aufbauend - einen Strategieumsetzungsprozess.

Gestaltung des Strategieentwicklungs- und -umsetzungsprozesses

Im Rahmen des Vorhabens wurde die künftige Identität (Vision/Leitbild) der Institution und die damit verbundenen Zukunftsperspektiven und -optionen systematisch entwickelt, reflektiert und festgelegt bzw. ein zukunftsfähiges Profil für die Institution definiert. Darauf aufbauend wurden strategische Ziele und Massnahmen für die operative Führung abgeleitet.

Während in einer ersten Phase in Workshops mit dem Stiftungsrat und der Geschäftsleitung die relevanten Wertvorstellungen und Grundsätze der Institution erarbeitet, geklärt und in einem Leitbild formuliert wurden, ging es in einer zweiten Phase darum, die strategische Perspektiven auszuarbeiten. Dazu wurden – u.a. basierend auf einer zukunftsbezogenen Einschätzung des Umfeldes und der Institution – in Workshops mit dem Stiftungsrat und der Geschäftsleitung ein Zukunftsbild der Institution entworfen (Vision/Mission), die anzustrebende Positionierung, das institutionelle Profil sowie die damit verbundenen strategischen Stossrichtungen und Schwerpunkte skizziert. Diese „strategische Skizze“ wurde im Weiteren im Austausch mit Vertreterinnen und Vertertern der relevanten Anspruchsgruppen reflektiert und hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und Realisierbarkeit eruiert. Nach diesen Konsolidierungsschritten wurde in einer dritten Phase die strategische Perspektive bzgl. ihrer Umsetzung konkretisiert. Dies erfolgte wiederum in gemeinsamen Workshops von Stiftungsrat und Geschäftsleitung. Die strategischen Schwerpunkte und Ansätze wurden im Rahmen dieser Phase in konkrete Zielsetzungen und Massnahmen sowie eine strategische Planung überführt.

Nach Verabschiedung durch den Stiftungsrat wurde die Strategie im Rahmen von Kader- und Mitarbeitendenkonferenzen nach innen sowie mittels einer Marketingkampagne nach aussen vermittelt und kommuniziert. Zudem wurde die Strategie in die operative Planung überführt - diese wird jährlich seitens des Stiftungsrates einer systematischen Evaluierung unterzogen.

Wirkungen aus der systematischen Gestaltung und Begleitung des Strategieentwicklungs- und -umsetzungsprozesses

Über die gezielte Gestaltung des Prozesses konnte der Strategieentwicklungsprozess effizient, wirkungsvoll und nachhaltig realisiert werden. Durch die Mobilisierung und Nutzung interner wie externer Ressourcen, Perspektiven und Wissensbestände konnte die richtige „Flughöhe“ erreicht werden bzw. ging die operative „Bodenhaftung“ nicht verloren. Die Nutzung fundierter Methoden – gepaart mit einem pragmatischen Vorgehen - führten dazu, dass die Strategie von den Anspruchsgruppen als stimmig und deren Umsetzungspotential als hoch eingeschätzt wurde.

Mit Hilfe dieses Strategieentwicklungs- und -umsetzungsprozesses konnte die Institution gestärkt werden und über den handlungsleitenden Orientierungsrahmen das Commitment der relevanten Anspruchsgruppen erhöht werden.

Fazit

Das gewählte, auf die Ausgangslage der Institution und die Rahmenbedingungen des Umfeldes ausgerichtete Vorgehen trug nicht nur zu einer (1) Klärung der strategischen Perspektive, sondern auch zu einer (2) kooperativen, konstruktiven Auseinandersetzungskultur der Institution mit ihren Anspruchsgruppen bei.

Strategiearbeit ist umsichtige Zukunftsgestaltung.