

Handbuch kollektive Führung

Böhm / Euwens

2024

ISBN 978-3-8006-7314-8

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Verantwortlichkeiten

- Strategieentwicklung und -Weiterentwicklung vorantreiben, Strategie kommunizieren und relevante Zusammenhänge herstellen
- Bezug zwischen Rollen und Kreisen und zwischen Kreisen herstellen → großes Ganzes »malen« und für alle verfügbar und verständlich machen
- Teamvereinbarungen z. B. zu Werten, Purpose, Rollenbeschreibungen transparent machen und dafür sorgen, dass es ein Nachhalten gibt
- Organisations- und strategierelevante Informationen zu Erkenntnissen verarbeiten und kommunizieren (z. B. BWAs)
- Informationsmanagement-Systeme entwickeln/einführen/pflegen und sicherstellen, dass sie ein Problem lösen, statt nur ein weiteres Tool zu sein

Alignment schaffen: gemeinsam in die gleiche Richtung denken und purposeorientierte Entscheidungen treffen



Backcasting-Strategieworkshop

Eure Strategie solltet ihr als Grundlage für eure kurzfristigen Ziele nehmen. Sie beschreibt eure langfristigen Ziele und gibt damit die Richtung für eure kurzfristigen Ziele vor. Sie gibt euch eine Orientierung und einen Fokus.

Für die Entwicklung der Strategie nutzen wir sehr gern das Tool »Backcasting«. Dabei wird im ersten Schritt die Zukunft gemalt, um dann zu schauen, wie man dort hingekommen ist. Dabei läuft ihr Schritt für Schritt von der Zukunft in die Gegenwart zurück.



Abbildung 22: Backcasting-Strategie-Workshop

Für einen richtig guten Strategieworkshop macht ihr euch im Voraus ein umfassendes Bild vom Status quo:

- In welchen Märkten bewegt ihr euch?
- Wie werden sich die Märkte weiterentwickeln?
- Wo liegen eure Stärken und Schwächen (sowohl von eurem Produkt/Dienstleistung als auch von eurem Team)?
- Wo liegen eure Chancen und Herausforderungen?

Wenn ihr wisst, wer ihr seid und in welchem Umfeld ihr euch bewegt, ist es leichter, adäquate Schritte für die Zukunft zu entwickeln.

Euren Strategieworkshop führt ihr mit eurem Strategiekreis durch, der sich idealerweise sehr divers zusammensetzt. Divers heißt u. a., dass Menschen aus verschiedenen Kreisen, mit unterschiedlicher Sozialisierung und aus verschiedenen Altersstufen zusammenkommen. So stellt ihr sicher, möglichst viele Perspektiven aus eurem Tagesgeschäft zu berücksichtigen. Solltet ihr feststellen, dass euch eine wichtige Perspektive oder Expertise fehlt, könnt ihr auch Personen als Berater einladen. Berater beraten, sie entscheiden nicht mit.

Die Strategie entwickelt ihr auf Organisationsebene, davon leiten sich dann Ziele für die Kreise ab.

RAHMEN:

- Teilnehmende: maximal zwölf Personen
- Zeitfenster: Zwei Tage
- Durchführung: offline oder online (maximal sechs Stunden je Tag)
- Mindestens eine Moderationswand und Platz an den Wänden zum Anpinnen von Post-its oder Moderationskarten
- Schwarze Filzstifte
- idealerweise vier Timer (einer je Gruppe)

ABLAUF:

1. Auftakt – 5 Minuten

Ihr beginnt mit einer kurzen Begrüßung durch die Moderation. Folgendes wird vorgestellt:

- Die Agenda & die Methode
- Das Tagesziel: Entwicklung der Strategie für die Organisation für einen Zeitraum von zehn Jahren mit Meilensteinen, die uns zu diesen Zielen führen

2. Vorstellung der Insights – 60 Minuten

Zu Beginn werden die Insights zu eurem Status quo vorgestellt, die ihr vorab zusammengetragen habt. Idealerweise hat jeder Teilnehmende etwas dazu beigetragen, sodass nicht alle Informationen komplett neu sind. Bei der Vorstellung dürfen Rückfragen gestellt werden. Eine inhaltliche Diskussion/Auseinandersetzung kann im Rahmen der Zukunftsszenarien erfolgen.

3. Persönliches Zukunftsszenario – 55 Minuten

Nun startet ihr mit eurem Zukunftsszenario: Die Welt in 10 Jahren. Ihr startet in stiller Einzelarbeit (30 Minuten). Folgende Fragen unterstützen euch dabei, konkret zu werden:

- Wie haben sich die Märkte verändert?
- Wie leben die Menschen ihr Leben?
- Wie hat sich die Gesellschaft verändert?
- Welche Werte sind der Gesellschaft/euren Kunden wichtig?
- Was ist normal?
- Welche Produkte werden von eurer Zielgruppe/in eurem Markt genutzt? Was wird nicht mehr genutzt?

Dafür könnt ihr gern kreativ und visuell werden und euch einige farbige Stifte und Zettel zur Hand nehmen. So kommt ihr ins kreative Denken. Sobald jeder fertig ist, pinnt ihr eure Gedanken an und stellt sie dem Team vor (zwei Minuten je Person). Während der Vorstellungsrunde sind Verständnisfragen erlaubt.

4. Gemeinsames Zukunftsszenario – 60 Minuten

Nachdem jeder präsentiert hat, geht ihr in den Austausch. Ziel des Austauschs ist es, ein gemeinsames Bild für die Welt in zehn Jahren zu entwickeln. Das ist eure Ausgangslage für die nächste Frage.

5. Unsere Organisation in 10 Jahren – 55 Minuten

Im nächsten Schritt beschäftigt ihr euch mit der Frage »Was machen wir in zehn Jahren?« Ihr startet erneut mit einer individuellen Reflexionsrunde (15 Minuten). Folgende Fragen helfen euch dabei, konkret zu werden:

- Wer sind unsere Kunden?
- Was bieten wir ihnen an?
- Wie liefern wir unsere Produkte an unsere Kunden aus?
- Wie arbeiten wir? Wie sieht unser Team aus?

Danach stellt jeder seine Gedanken vor (zwei Minuten je Person). Rückfragen dürfen gestellt werden. Erst nachdem alle präsentiert haben, geht ihr in die inhaltliche Diskussion.

6. Unser Angebot in 10 Jahren – 40 Minuten

Nun geht es darum, ein gemeinsames Bild eures Angebots zu entwickeln. Dafür teilt ihr das Team in vier Gruppen ein. Jede Gruppe diskutiert eine der vorherigen Fragen. Wenn ihr wenige Leute seid, kann auch eine Gruppe zwei Fragen diskutieren. Eine ideale Gruppengröße besteht aus drei bis vier Leuten. Die Gruppen haben 30 Minuten Zeit für die Diskussion. Im Anschluss präsentiert ihr eure Ergebnisse (zwei Minuten je Gruppe). Es dürfen Rückfragen gestellt werden. Nach der Präsentation einigt ihr euch erneut gemeinschaftlich. Wenn es begründete Einwände für bestimmten Zukunftsszenarien gibt, versucht sie zu integrieren: »Wie sollte das Szenario geändert werden, damit dein Einwand aufgelöst ist?«

7. Unser Angebot in 8 Jahren – 90 Minuten

Nun beantwortet ihr die gleichen Fragen erneut – nacheinander – für näher rückende Zeithorizonte: Wie sieht eure Welt, euer Produkt, eure Kunden und euer Team in acht/fünf/zwei Jahren aus? Für den Zeithorizont acht Jahre wählt ihr folgendes Vorgehen: Teilt euch in Dreier- oder Vierergruppen auf, und jede Gruppe diskutiert erneut die vier Fragen für »Was machen wir in acht Jahren?« Im Anschluss stellt jede Gruppe ihre Ergebnisse vor, und ihr diskutiert gemeinsam, bis ihr euch auf ein Zielbild geeinigt habt. Die Idee dahinter ist, die Meilensteine zu identifizieren, die euch zu euren Zehnjahreszielen gebracht haben.

8. + 9. Unser Angebot in 5 und 2 Jahren – je 90 Minuten

Geht für die Zeiträume fünf und zwei Jahre genauso vor. Falls ihr noch einen Zeitraum von einem Jahr oder sechs Monaten ergänzen möchtet, könnt ihr das gern tun.

<p>1 Auftakt 5 Min. Agenda & Tagesziele</p>	<p>6 Wer sind unsere Kunden? 30 Min. + Was bieten wir an? 10 Min. Wie liefern wir aus? Wie arbeiten wir? Diskutiert die Fragen in kleinen Gruppen und einigt euch auf ein Ergebnis.</p>
<p>2 Vorstellung der Insights 60 Min.</p> <ul style="list-style-type: none"> • In welchen Märkten bewegt ihr euch? • Wie werden sich die Märkte weiterentwickeln? • Wo liegen eure Stärken und Schwächen (sowohl von Produkt/Dienstleistung als auch von eurem Team)? • Wo liegen eure Chancen und Herausforderungen? 	<p>7 Was machen wir in acht Jahren?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wer sind unsere Kunden? 60 Min. • Was bieten wir ihnen an? 30 Min. • Wie liefern wir unsere Produkte an unsere Kunden aus? • Wie arbeiten wir? Wie sieht unser Team aus? • Welche Meilensteine haben wir erreicht, um die Ziele in zehn Jahren erreichen zu können?
<p>3 Wie siehst du die Welt in zehn Jahren? 30 Min. + 25 Min.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie haben sich die Märkte verändert? • Wie leben die Menschen ihr Leben? • Wie hat sich die Gesellschaft verändert? • Welche Werte sind der Gesellschaft/euren Kunden wichtig? • Was ist normal? • Welche Produkte werden von eurer Zielgruppe/in eurem Markt genutzt? Was wird nicht mehr genutzt? 	<p>8 Was machen wir in fünf Jahren?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wer sind unsere Kunden? 60 Min. • Was bieten wir ihnen an? 30 Min. • Wie liefern wir unsere Produkte an unsere Kunden aus? • Wie arbeiten wir? Wie sieht unser Team aus? • Welche Meilensteine haben wir erreicht, um die Ziele in acht Jahren erreichen zu können?
<p>4 Wie seht ihr die Welt in zehn Jahren? 60 Min. Diskutiert eure Gedanken.</p>	<p>9 Was machen wir in zwei Jahren?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wer sind unsere Kunden? 60 Min. • Was bieten wir ihnen an? 30 Min. • Wie liefern wir unsere Produkte an unsere Kunden aus? • Wie arbeiten wir? Wie sieht unser Team aus? • Welche Meilensteine haben wir erreicht, um die Ziele in 5 Jahren erreichen zu können?
<p>5 Was machen wir in zehn Jahren? 30 Min. + 25 Min.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wer sind unsere Kunden? • Was bieten wir ihnen an? • Wie liefern wir unsere Produkte an unsere Kunden aus? • Wie arbeitet er/wir? Wie sieht unser Team aus? 	<p>Sollten wir weitere Zeiträume diskutieren?</p>

Abbildung 23: Strategieworkshop Backcasting

In ...	2035	2033	2030	2027
Kunden				
Angebot				
Lieferung				
Arbeitsweise				
Team				
Meilensteine				

Abbildung 24: Idee zur Ergebnissicherung

Für die Ergebnissicherung und ggf. ein Strategiepapier ist es wichtig, dass ihr die Ergebnisse strukturiert aufschreibt bzw. sammelt. Wir empfehlen, eine Tabelle zu erstellen, in der ihr die Zielbilder festhaltet. So könnt ihr eure Ergebnisse sowohl horizontal als auch vertikal in Kontext setzen und die Entwicklung sowie Verbindungen sehen. Abschließend könntet ihr Ziele definieren, um eure Meilensteine zu erreichen (siehe S. 152)

Der Workshop ist relativ lang. Wenn ihr die Insights an einem anderen Tag besprechen möchtet, könnt ihr das gern tun. Wichtig ist, dass ihr sie im Workshop verfügbar habt. Pausenzeiten solltet ihr selbstständig einplanen. Falls du während des Workshops feststellst, dass die Gruppen, z. B. beim Zeitraum acht Jahre, schon relativ viel Zeit hatten und während der Diskussion abgeschweift sind, verkürze die Arbeitszeit für fünf und zwei Jahre auf jeweils 30 Minuten.

Solltet ihr den Zeitraum von zehn Jahren als zu abstrakt empfinden, könnt ihr ihn auch etwas verkürzen und einen Zeitraum zwischen fünf und acht Jahren wählen.



Gemeinsam am gleichen Purpose arbeiten – Teamworkshop

Ihr könnt gut gemeinsam im Team euren aktuellen Grad an Transparenz reflektieren. Wenn ihr das regelmäßig tut, entwickelt ihr ein Bewusstsein dafür, wie wichtig das Thema ist und könnt so systematisch eure Strukturen weiterentwickeln. Führt ihr den Workshop zum ersten Mal aus, bietet es sich an, die Zeit auf 180 Minuten zu verlängern oder mit weniger Fragen zu starten und in einem zweiten Workshop die restlichen Fragen zu besprechen.

Für den Workshop könnt ihr etwa 90 Minuten einplanen. In der letzten halben Stunde solltet ihr konkrete Arbeitspakete oder Prozesse besprechen (Frage 4). Ein kurzer Check-in sowie Check-out runden den Workshop ab.

Gemeinsam diskutiert ihr nacheinander die folgenden vier Fragen:

- Wie stellen wir aktuell sicher, dass jeder in der Lage ist, seine Entscheidungen am Purpose der Organisation und des Kreises auszurichten?
- Welche Rituale, Meetings und Tools haben wir, um sicherzustellen, dass jeder weiß, mit wem sich Synergieeffekte realisieren lassen, z. B. weil man an den gleichen Zielen arbeitet oder sich fachlich unterstützen kann?
- Wie stellen wir sicher, dass alle Kreise sowie alle Rollen im Kreis auf die jeweils gleichen Ziele einzahlen? Wie ist dieses Einzahlen für jeden erkennbar?
- Was könnten wir künftig ergänzen oder verändern, um noch transparenter zu werden?

Nehmt euch für jede Frage fünf Minuten Zeit, in der jeder für sich überlegen kann. Anschließend diskutiert ihr 15 bis 20 Minuten eure Ideen und Erkenntnisse. Wahrscheinlich lässt sich die Diskussion nicht strikt nach den Fragen trennen. Am wichtigsten ist, dass die Moderation die Zeit im Blick hat.