

# Visions- und Strategieentwicklung in Organisationen

Konzepte aus NLP und Systemischer TA  
und Praxisbeispiele

# Wieso Visions- & Strategieentwicklung?

- Erfolgreiche Unternehmen sind oft so mit der Bewältigung der Gegenwart ausgelastet, dass Strategie evtl. zu wenig Raum hat. Konsequenz: der Erfolg lässt nach, der Wettbewerb holt auf und überholt.
  - ➔ Visions- & Strategieentwicklung als Vorbeugung
- Start Up – Unternehmen sind neu, innovativ und erfolgreich. Oft aber nur mit einem Produkt, einer Leistung. Dieser Innovationsvorsprung wird nach einigen Jahren aufgesogen. Oft bringt der Wachstum des Unternehmens Probleme mit sich, die externe Unterstützung benötigen.
  - ➔ Visions- & Strategieentwicklung als Wachstumshilfe
- Weniger erfolgreiche Unternehmen, in der Krise, zeichnen sich oft durch „operative Hektik“ aus und durch erfolglose Versuche, das Ruder herumzureißen. Strategie als Krisen-Management
  - ➔ Visions- & Strategieentwicklung als Krisen-Management
- Märkte / Kunden / Produkte / Rahmenbedingungen verändern sich ständig – in den letzten Jahren mit zunehmender Geschwindigkeit. Um erfolgreich zu bleiben, muss ein Unternehmen sich so oder schneller weiterentwickeln als der Markt
  - ➔ Visions- & Strategieentwicklung als kontinuierlicher Prozess
- Alte Unternehmen müssen sich u. U. radikal neu ausrichten, um zu überleben und entwickeln hierzu Visionen und Strategien
  - ➔ Visions- & Strategieentwicklung als Richtungs- und Kulturwechsel

Robert Dilts: Die Neuro-Logischen Ebenen



## Entwicklungsphasen von Unternehmen ( nach Glasl)

### I. Phase: Pionierphase

- Wenig Mitarbeiter, direkte Kommunikation, hohe funktionale Flexibilität
- Kurze Wege, wenig Organisation, wenig Struktur
- Gründerorientierung

### II. Phase: Differenzierungsphase

- Zunehmende Aufgabendifferenzierung, Abteilungen werden gebildet
- Regelwerke, Struktur, definierte Abläufe
- Bürokratische Strukturen entstehen, Funktionale Gliederung
- Starke interne Orientierung

### III. Phase: Integrationsphase

- Ganzheitliche Betrachtung der Unternehmung
- Wertschöpfungsketten, TQM-Ansätze
- Evtl. Divisionale oder Matrix-Strukturen
- Hohe Kundenorientierung

## 1. Auftragsklärung

- | Erstkontakt
- | Beratungsgespräch
- | Grobdiagnose

## 2. Diagnosephase

- | Interviews
- | Diagnoseworkshops

## 3. Designphase

- | Gestaltung des Prozesses
- | Evtl. Steuerungsgruppe
- | Arbeitsgruppen

## 4. Interventionsphase

- | Workshops, Training
- | Coaching, Beratung

## 5. Transferphase

- | Unterstützung nach Bedarf,
- | Supervision, Coaching,
- | Follow Up Workshops...

## 6. Evaluation und Reflexion

- | Befragung, Interviews
- | Kosten-Nutzen-Analyse

## Welche Faktoren sind in der Regel zu berücksichtigen beim Strategieentwicklungsprozess ?

- Externe Einflussfaktoren
  - | Kunden, Lieferanten,
  - | Shareholder, Geldgeber
  - | Marktsituation, Wettbewerb
  - | Kommunen, etc..
- Interne Einflussfaktoren
  - | Mitarbeiter (Anzahl, Qualifikation, Struktur)
  - | Kompetenzen im Unternehmen, Erfahrungen
  - | Produkte und Leistungen
  - | Technologie und Entwicklung
- Finanz- & technische Faktoren
  - | Umsätze / Erträge / Kennzahlen
  - | Unternehmensstruktur und Standort(e)
  - | Sonstige relevanten Faktoren
  - | Marketing- und Vertriebsstrategie
- Unternehmenskultur
  - | Do's & Dont's
  - | Umgang miteinander
  - | Umgang über Hierarchie / Bereiche
  - | Auftritt nach Außen, Image
  - | Auftritt nach Innen, Imago

## ■ **Strategie – Kaskade:**

durch alle Hierarchieebenen gehender Strategie-Prozess  
Verknüpfung von Vision / Strategie mit operativer Umsetzung

## ■ **Vorgehensweise:**

1. Perspektiven für die Zukunft ermitteln
2. Visionen & Strategien klären
3. Strategische & Operative Ziele festlegen
4. Messgrößen festlegen / Zielwerte definieren
5. Maßnahmen (Aufgaben, Projekte, Verantwortliche) erarbeiten
6. Maßnahmen umsetzen und evaluieren

## 1. Umgebung – Ist-Zustand

Produkte / Märkte / Kunden / Ressourcen + Stärken / Umfeld (sonstiges)

## 2. Verhalten

Was tun → Marketing / Vertrieb / Entwicklung / Produktion / Logistik / .....

um a) Kunden zufrieden zu stellen / b) Unternehmen erfolgreich zu gestalten

## 3. Fähigkeiten

Welche Stärken / Kompetenzen / Ressourcen hat Organisation / Bereiche / Mitarbeiter / Management

## 4. Werte / Einstellungen / Glaubenssätze

Was ist der Organisation wichtig, welche Werte spielen zentrale Rolle,

Glaubenssätze über Kunden / Mitarbeiter / Management / Inhaber / ...

Was sind die Do's and Dont's der Organisation, Organisationskultur

## 5. Derzeitige Mission

Gibt es eine Mission / Mission Statement / Vision aus den letzten Jahren

## 6. Unsere Vision

Erarbeiten der Vision in Kleingruppen und Gemeinsam für die nächsten 5 – 7 Jahre nach festzulegenden Kriterien (Umsatz / Produkte / Mitarbeiter / Märkte / etc..)

Zusammenführen der Visionen zu einer Gesamtvision unter Leitung des Managers

## 7. Neue Mission

Gestalten eines Mission Statements - evtl. intern (Imago) und extern (Image)

## 8. Cultural Change

Neue Werte, Do's and Dont's, neue Spielregeln, neue Glaubenssätze

## 9. Strategien & Aufgaben

Definition der Ziele für die nächsten Jahre, erarbeiten von Projekten,

Klärung von Ressourcen, Kompetenzen und evtl. Beschaffung

Definition und Verteilung Aufgabenpakete

## 10. Integration Belegschaft, Transfer, Follow Up, Reflektion & Evaluation

Einbindung und Motivation der MA, z.B. über Events, Großgruppenveranstaltung,

Balance Scorecard etc...; regelmässige Follow Up – WS's, Evaluationsmaßnahmen

## **Symbiosen und Grandiosität :**

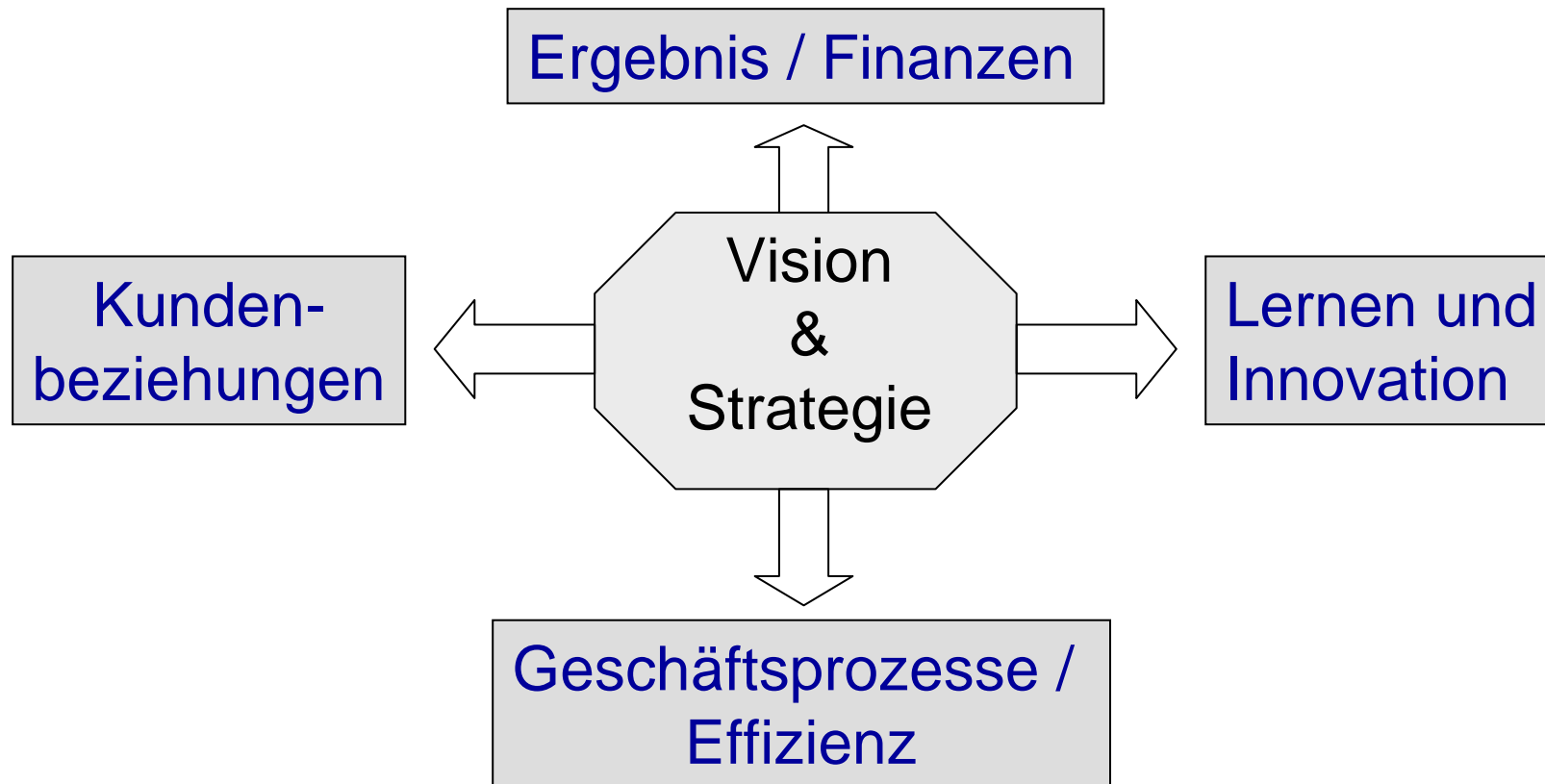
**Um diese zu vermeiden, werden möglichst viele Menschen in den Prozess der Entwicklung und Umsetzung von Vision und Strategie mit einbezogen. So erarbeiten die TN des Visions-WS´s in Kleingruppen Visionen ohne Manager, der bringt seine Ideen erst in der Zusammenführung ein, dort aber schon, da er die Gesamtverantwortung trägt.**

## **Vermeidung von Passivität und Abwertung:**

**Würdigung der erfolgreichen Vergangenheit der Organisation  
Einbeziehung der bisher gezeigten Ressourcen und Stärken  
Einbeziehung aller Betroffenen als Beteiligte  
Konstruktiver Umgang mit den verschiedenen Visions- Ansätzen  
Konstruktiver Umgang mit „Skeptikern“ oder „Spinnern“  
(z.B. über Nutzung der Walt-Disney-Strategie)**

- 3 P's:**
- Protection –** MA benötigen Schutz, um neue Ideen aus zu probieren, um Fehler machen zu dürfen, Angst verhindert Innovation
  - Potency –** MA brauchen Kompetenzen, Freiräume, um mit der neuen Vision und Mission zu wachsen
  - Permission –** MA benötigen Erlaubnis, sich mit der Innovation auseinander zu setzen, sie auf ihre Art und Weise um zu setzen
- 3 S's:**
- Structure –** MA benötigen gewisse Strukturen, Prozesse, Verfahren, Ansprechpartner, an die sie sich halten können, wenn sich die Organisation verändert. Zu viel zu verändern neu ist sehr schwierig, schafft Unsicherheit.
  - Stimulus –** Die neue Vision soll MA begeistern, „anmachen“, stimulieren, soll Lust und Neugierde wecken und so motivieren
  - Strokes –** MA benötigen positive Zuwendung, wenn sie beginnen, die neuen Ziele umzusetzen, auch wenn mal was schief geht. „Nicht gemeckert ist gelobt genug“ und nur „Feedback“, wenn's schief geht, ist nicht wirklich inspirierend

## Dimensionen der Balanced Score Card



## Kundenbeziehungen

- Image
- Qualität
- Produkte
- Service
- Marktsituation
- Wettbewerb
- Added value
- Feedback / Kundenzufriedenheit

## Geschäftsprozesse

- Qualität
- Produktivität
- Schnittstellen
- Prozesse /Kernprozesse
- Wertschöpfungsketten

## Ergebnis / Finanzen

- Controlling
- Rendite / Ergebnis
- Liquidität
- Partnerprofitabilität
- Sonstige relevante Kennzahlen

## Lernen & Innovation

- Mitarbeiterqualifikation
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Innere & Äußere Fluktuation
- Personalentwicklung
- Anpassungsfähigkeit
- Innovationen
- Patente
- Umfeld

## Kritische Erfolgsfaktoren

- 1. Führerschaft durch das Top-Management**
  - | Führungskräfte sind verantwortlich, brauchen aber aktive Unterstützung
  - | Veränderungsklima ist erforderlich
  - | BSC ist ein Führungssystem, kein Controlling
- 2. Von der Strategie zum Handeln**
  - | Entwickeln von Massnahmenkatalogen
  - | Messbares kann getan werden
  - | Ressourcenverteilung
  - | Schulungen
- 3. Ausführung**
  - | 80 / 20 – Regel: keep it simple, not perfect
  - | Weniger ist mehr ( max. 20 Ziele in allen 4 Feldern)
  - | Ziele herunterbrechen auf die jeweiligen eigenverantwortlichen Ebenen
- 4. Feedback**
  - | Kombinieren mit erfolgsabhängigem Vergütungsmodell
  - | Erkenntnisse für Strategieanpassung nutzen
  - | Feedback muss Top-Down und Bottom-Up laufen

