

Strategie- und Kulturentwicklung, die wirkt

Leadership & Team Sparks – Mini-Workshops für effektive Veränderungsprozesse in Unternehmen

Erfolgreiche Strategieentwicklung gelingt am besten im Team. Zudem können spezielle Workshopformate die Umsetzung einer strategischen und kulturellen Neuausrichtung wirksam unterstützen. Dabei werden wichtige Inhalte in interdisziplinären Gruppen gemeinsam erlernt und anhand von Praxisbeispielen direkt in den Arbeitsalltag überführt.

Wir alle kennen die Situation: Mit viel Einsatz von wenigen Mitwirkenden wird eine neue Strategie für ein Unternehmen oder eine Geschäftseinheit entwickelt, die oftmals zugleich mit einer kulturellen Transformation einhergehen soll. Doch schon bald klafft eine große Lücke zwischen den hohen Erwartungen an die Strategieänderungen und deren konkreten Umsetzung im Unternehmen. Die Gründe dafür sind meist naheliegend:

1. Die Mitarbeitenden wurden in die Entwicklung der neuen Strategie nur unzureichend einbezogen.

2. Die Inhalte der Strategie sind für sie zu abstrakt und deren Relevanz für das eigene Arbeitsumfeld nicht erkennbar.

Ein partizipativeres Vorgehen bei der Strategieentwicklung und eine kontinuierliche Begleitung der Teams bei der kulturellen Transformation können hier Abhilfe schaffen.

Mitwirkung erhöht Wirkung – Strategieentwicklung im Team

Kulturelle und strategische Transformationsprozesse entfalten dann eine maximale Wirkung, wenn eine Gruppe von Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Funktionen die Inhalte der Kultur- und Strategieentwicklung gemeinsam erarbeitet. An der Strategieentwicklung können bis zu 25 Per-

sonen beteiligt sein. In mehreren Sessions entwickeln sie ein gemeinsames Zielbild, analysieren den Status quo und erstellen eine Roadmap.

Wenn ausgewählte Personen des Unternehmens wichtige Elemente der Strategie nach diesem Prozess erarbeiten, ergibt sich dabei ein hohes Maß an Relevanz im Geschäftsumfeld und die Umsetzungsmöglichkeiten in verschiedenen Bereichen werden von Anfang an mitgedacht. Damit steigt nicht nur die Akzeptanz für die neue Strategie, auch die Hürden für die praktische Umsetzung sind deutlich kleiner. Die Strategie entfaltet von Beginn an eine höhere Wirkung – sowohl auf die kulturelle Transformation als auch auf die Geschäftsergebnisse.

Die Wirksamkeit der Strategieentwicklung und bei der Umsetzung kann durch wiederholte, zielgerichtete Interventionen über einen längeren Zeitraum nochmals deutlich erhöht werden. So kann eine dauerhafte Veränderung erzielt werden.

Mit „Leadership & Team Sparks“ Strategie im eigenen Umfeld erleben

Die beste Strategie wirkt nur dann, wenn sie von Mitarbeitenden direkt im Alltag umgesetzt werden kann und sie ins Handeln bringt. Voraussetzung dafür ist, dass diese die Elemente der Strategie kennen und



Markus Armbruster, Pictomind

wissen, wie sie sich auf das eigene Arbeitsumfeld auswirken. Zudem sollten sich die Mitarbeitenden eine angestrebte kulturelle Änderung nicht nur theoretisch durchdringen, sondern am besten gemeinsam mit Kollegen erleben, wie die Zusammenarbeit an bestimmten Stellen angepasst werden muss, um das gesamte Potenzial der Teams zu nutzen. Genau hier setzen die „Leadership & Team Sparks“ an. Sie begleiten den Veränderungsprozess nach dem Kick-off der neuen Strategie über mehrere Monate hinweg.

Die „Leadership & Team Sparks“ enthalten Interventionen zu den wichtigsten Inhalten der Kultur- und Strategieentwicklung und werden für jeden Veränderungsprozess individuell zusammengestellt. Sie finden über einen Zeitraum von einem

halben Jahr in einem Rhythmus von etwa zehn Arbeitstagen als virtuelle Veranstaltungen statt. Damit sie einfach und effizient in den Arbeitsalltag von Führungskräften und Teams integriert werden können, dauern die Workshops max. 2,5 Stunden.

Jeder Spark hat ein Fokusthema, z. B. „Priorisierung“, „Umgang mit Risiken“, „Agiles Arbeiten im Großkonzern“ oder „Führen über Hierarchie und Bereichsgrenzen“ hinweg, welches maßgeblich für die erfolgreiche Realisierung der Strategie ist. Die einzelnen Veranstaltungen sind allen Mitarbeitenden der Organisation zugänglich und können modular und eigenständig gebucht werden. Die Einarbeitung in die Strategie kann so eigenverantwortlich und Schritt für Schritt nach den individuellen Bedürfnissen des Mitar-

beitenden erfolgen. Das erhöht die Wirksamkeit des Vorgehens.

Da sich die Mitarbeitenden flexibel selbst für die einzelnen Sparks anmelden, findet das Erleben und Lernen über Team- und Bereichsgrenzen hinweg statt. Der Einsatz virtueller Techniken verbindet problemlos globale Gruppen und erhöht das gegenseitige Verständnis dafür, wie geografische Besonderheiten bei der Umsetzung der neuen Strategie zum Tragen kommen.

Vom Buzzword zum Arbeitsalltag

Jeder „Spark“ umfasst einen kurzen Impuls, der die wichtigsten Inhalte des Fokusthemas zusammenfasst. Dabei wird so manches Buzzword verständlich an konkreten Beispielen erklärt. Es folgt ein Teil, in dem

ZUR PERSON

Markus Armbruster ist Experte für Unternehmens-, Geschäfts- und Innovationsstrategie mit über 12-jähriger Erfahrung in der chemischen Industrie bei BASF, Süd-Chemie/Clariant und Dottikon Exclusive Synthesis. Er studierte Chemie an der TU in München, promovierte an der ETH Zürich und ist diplomierte Wirtschaftswissenschaftler. Im Jahr 2019 gründete er mit dem Juristen Reto Aschwanden das Deutsch-Schweizer Unternehmen Pictomind. Gemeinsam befähigen sie Gruppen bis zu mehreren Hundert Personen, Strategien und Projekte co-kreativ zu entwickeln. Dabei setzen sie u. a. auf moderne Visualisierungen.

die Teilnehmenden gemeinsam die wichtigsten Elemente in der Gruppe erleben und Umsetzungsstrategien für den eigenen Arbeitsplatz erarbeiten: Wie lässt sich z. B. eine fehlertolerante Kultur auch bei sicherheitsrelevanten Prozessen umsetzen? Und welche Bedeutung haben agile Arbeitsweisen in der chemischen Forschung oder Produktion?

Ziel des Workshops ist, dass der Teilnehmende danach ein spezielles Thema inhaltlich durchdrungen und zugleich konkret in Aktivitäten für den eigenen Arbeitsalltag übersetzt hat. Denn erst dieser Schritt lässt die Strategie wirksam werden. So lassen sich schon bald die ersten Erfolge nach einer strategischen Neuausrichtung feiern.

Markus Armbruster, Gründer und CEO, Pictomind GmbH, München

■ markus.armbruster@pictomind.com
■ www.pictomind.de



DEIN STUDIUM,

DEINE PERSPEKTIVEN

Du willst in spannende Forschungsfelder der Chemie eintauchen und daran mitarbeiten, unsere Zukunft nachhaltiger zu gestalten? Du möchtest deine praktischen Fähigkeiten erweitern und dein Fachwissen wissenschaftlich vertiefen?

Dann bist du bei uns genau richtig! Die Hochschule Fresenius ist der Ort, an dem du dich akademisch weiterbilden und persönlich wachsen kannst. An dem du dir Perspektiven für deine Zukunft eröffnest und Teil einer starken Gemeinschaft wirst.

HS-FRESENIUS.DE

JETZT
STUDIENPLATZ
SICHERN!