

Lerntransferorientierter Impulsworkshop zur Strategie- entwicklung

Konzept zur Entwicklung von Unternehmens- strategien

Antje Axmann, Roman Braun, Martin Freund, Emanuel Hesse, Lea-Nadine Lüddecke, Benjamin Zühr (Masterstudiengang Business Consulting, Hochschule Harz) und Prof. Dr. Michael Eichhorn (Hochschule Harz)¹

Slywotzky/Drzik bezeichnen strategische Risiken im Harvard Business Review als „die größte Bedrohung von allen“². Die unzureichende Berücksichtigung von Trends und externen Ereignissen kann die Karriere von Geschäftsführern, Geschäftsfelder und ganze Unternehmen zerstören – oft unumkehrbar. Dennoch gehen Führungskräfte bei der Strategieentwicklung – so Slywotzky/Drzik – häufig wenig systematisch vor.³ Der folgende Beitrag stellt eine Workshop-Idee vor, die Führungskräften, Trainern, Beratern, Innovations- und Ideenmanagern helfen soll, Dritten anwendungsbezogen einen schnellen strukturierten Einstieg in die Strategieentwicklung zu ermöglichen.

□ Keywords: Strategie, Kreativität, Accelerated Learning, interaktives Lernen, Inszenierung, Workshop, Ideen, Innovation, Simulation

Ziel des Workshops

Der Begriff Strategie ist abgeleitet vom griechischen „stratos“ (Heer) und „agos“ (Führer). Im ursprünglichen Sinn bezeichnet der Begriff die Kunst der Kriegsführung. Aus moderner betriebswirtschaftlicher Sicht beschreiben Strategien Vorgehensweisen, die Organisationen verfolgen, um in der Auseinandersetzung mit anderen höher-rangige Ziele zu erreichen.⁴

In der Praxis fällt es vielen Organisationen bereits schwer, die Voraussetzungen zu schaffen, um strukturiert neue Strategien zu entwickeln. Zu den Problemen gehören Wissenslücken, der hohe Zeit- und Kostenaufwand sowie die Komplexität, die mit der Entwicklung von Strategien oft einhergeht. Dies hat Studierende des Masterstudiengangs Business Consulting dazu veranlasst, ein neues kostengünstiges Workshop-Konzept zu entwickeln.

„Das etwas andere Konzept“ hat zum Ziel, verschiedene in Theorie und Praxis etablierte Komponenten so zu verknüpfen, dass an nur einem Tag die Grundlagen einer erfolgreichen Strategieentwicklung interaktiv erlernt und erarbeitet werden können.

Im Juni 2012 testeten die Autoren das Konzept im Rahmen einer Lehrveranstaltung mit Kommilitonen des konsekutiven Masterstudiengangs Business Consulting der Hochschule Harz (zu Zielen und Ablauf der Lehrveranstaltung siehe Ideenmanagement 04/2012). Der folgende Beitrag

stellt zunächst Moderation und Ablauf des Workshops vor. Anhand der Befunde des Testlaufs werden anschließend Handlungsempfehlungen für Führungskräfte, Trainer, Berater, Innovations- und Ideenmanagern abgeleitet.

Moderation des Workshops

- Um an nur einem Tag die Grundlagen einer strukturierten Strategieentwicklung interaktiv zu vermitteln, kombinierte der Workshop verschiedene „Kunstgriffe“, die sich unter anderem auf die Accelerated Learning Methode stützten und später ausführlich begründet werden:
- Zur Komplexitätsreduzierung entwickelten die Autoren ein Simulationsszenario: Um den gedanklichen Übergang von der komplexen Unternehmenssituation zu einer einfachen, intuitiv verständlichen Problemlage zu erreichen, nahm das Simulationsszenario an, die Teilnehmer wären Betreiber eines Ferienlagers.
- Strukturell „übersetzten“ die Autoren ein theoretisches Phasenmodell zur Strategieentwicklung in Arbeitsstationen, die nacheinander zu durchlaufen waren. Jedes Team erhielt eine Orientierungsmappe, um die verschiedenen Stationen auf dem Hochschulcampus anzu-steuern.
- Die zwölf Teilnehmer wurden in zwei Teams aufgeteilt. Jedes Team hatte verschiedene Rollen zu besetzen, zum Beispiel einen Teamleiter und einen Protokollanten zu benennen.
- Jedem Team waren zwei Moderatoren zugeordnet. Ein Moderator arbeitete jeweils mit dem Team an einer Station, während der andere die Folgestation vorbereitete.
- Zwischen und an den Stationen begleitete jedes Team ein Betreuer. Die Betreuer – wie die Moderatoren zugleich Autoren dieses Beitrages – verhinderten, dass die Teams sich zwischen den Stationen verließen. An den Stationen fungierten sie als Helpdesk. Hierzu waren die Betreuer unter anderem mit einem „Erste Hilfe Koffer“ ausgestattet. Der Koffer enthielt technische Hilfsmittel, etwa Informationen zu Strategiewerkzeugen.
- Zwischen den Teams riefen die Betreuer einen Strategiewettbewerb aus. In Abstimmung mit den Moderatoren bewerteten die Betreuer an jeder Station die Arbeitsergebnisse der Teams und die dafür benötigte Zeit. Die Inanspruchnahme des Helpdesks, etwa das Aushändigen von Unterlagen aus dem Koffer, war im Wettbewerb mit einem Punktabzug verbunden. Nach der letzten Station verglichen die Betreuer die Punktzahl beider Teams und ehrten den Sieger.

Den gesamten Workshop betteten die Autoren in eine Inszenierung ein, welche diverse Artefakte unterstützten. Unter anderem trugen die Moderatoren Pfadfinder-Outfits und die Teilnehmer erhielten Stirnbänder und Hüte. Zudem befanden sich die meisten Stationen in offenen Pavil-

1 Für wertvolle Hinweise danken die Autoren den Teilnehmern des Workshops und Ida Schulz.

2 Slywotzky/Drzik (2005), S. 78.

3 Vgl. Slywotzky/Drzik (2005), S. 79.

4 Vgl. Siebert/Kempf (2008), S. 51.