



# Herausforderungen der Strategieentwicklung und mögliche Lösungsansätze aus der Praxis

Veröffentlicht am 8. Oktober 2024

Ihre Ansprechpersonen: Gesara Bimashofer, Noelle Rudin

Tags: Fachbeiträge, Banken und Versicherungen, Energie und Infrastruktur, Gesundheitswesen, Handel, Transport und Logistik, Industrie, Technologie und Dienstleistung, Öffentliche Verwaltung, Innovation, Business Analyse und Requirements Engineering, Strategieberatung

Eine solide Strategie bildet das Fundament für erfolgreiche Geschäftsentscheidungen und eine zukunftsorientierte Unternehmensentwicklung. Die Definition einer geeigneten Unternehmensstrategie kann schnell sehr komplex werden.

Insbesondere in einem dynamischen und kompetitiven Geschäftsumfeld ist eine klare und umfassende Strategie von zentraler Bedeutung.

In unserer Beitragsreihe erfahren Sie, welche Herausforderungen bei der Strategieentwicklung auf Sie zukommen und welche Lösungsansätze sich in der Praxis bewährt haben.

Dieser erste Beitrag bildet den Auftakt. In den kommenden Beiträgen werden wir weitere praxisnahe Methoden und Ansätze vorstellen, die Sie bei der erfolgreichen Entwicklung Ihrer Strategie unterstützen.

## Herausforderung 1: Unterschiedliche Stakeholder-Perspektiven

Eine zentrale Herausforderung bei der Strategieentwicklung besteht häufig darin, die unterschiedlichen Perspektiven der Stakeholder zu erfassen und in eine kohärente Strategie zu integrieren. Diese Aufgabe wird von Missverständnissen und Konflikten begleitet, die letztlich zu einer ineffizienten Strategieentwicklung



führen können.

Durch die Durchführung von Workshops und Interviews mit Vertretenden aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens kann die Vielfalt der Stakeholder-Perspektiven berücksichtigt und eine gemeinsame Vision entwickelt werden. Bewährte Methoden wie z. B. Design Thinking und LEGO® SERIOUS PLAY® können dabei helfen, die unterschiedlichen Perspektiven, Meinungen und Ideen transparent zu machen.

## **Unser Lösungsansatz mit der Methode LEGO® SERIOUS PLAY® anhand eines Praxisbeispiels**

LEGO® SERIOUS PLAY® bietet eine einzigartige Möglichkeit, um komplexe Probleme spielerisch anzugehen und kreative Lösungen zu entwickeln. Durch das Bauen mit LEGO® Steinen können Teilnehmende ihre Ideen visuell und greifbar machen, was oft zu unerwarteten und innovativen Lösungen führt.

Des Weiteren wird eine gemeinsame Sprache geschaffen, die Missverständnisse reduziert, da jede Person ihre Gedanken und Ideen in Modellen ausdrückt. Das gemeinsame Erstellen und Besprechen von Modellen fördert die Zusammenarbeit und stärkt das Teamgefühl.

Somit ist LEGO® SERIOUS PLAY® besonders geeignet, um unterschiedliche Perspektiven unabhängig von Fachwissen aufzugreifen, wodurch auch keine Teilnehmenden aufgrund ihres Erfahrungs- oder Wissensschatzes bevorteilt werden.

Im Herbst 2023 hatten wir die Gelegenheit, Strategie-Workshops während einer Retraite einer Kirchengemeinde durchzuführen. Ziel der Retraite war es, die IST- sowie SOLL-Situation zu analysieren und damit die Grundlage für eine neue Strategie zu entwickeln.

Die Teilnehmenden setzten sich aus einer diversen Gruppe zusammen, die von Kirchenvorständen über Mitarbeitende und Freiwillige bis hin zu Gemeindemitgliedern ohne spezielle Position reichte.

Aufgrund der Vielfalt der Stakeholder und der damit verbundenen komplexen Sichtweisen entschieden wir uns für die Methode LEGO® SERIOUS PLAY®.

Der erste Workshop diente der Erfassung der IST-Situation, während sich der zweite auf die Erarbeitung der SOLL-Position konzentrierte. Nachfolgend wird die Erhebung der IST-Situation genauer erläutert.

### **1. Schritt: Methode kennenlernen**



Im ersten Workshop beginnen die Teilnehmenden mit drei Runden abstrakten Bauens, deren Ziel es ist, die Methodik durch das Bauen allgemeiner Objekte, wie beispielsweise einer Ente mit Superkräften oder eines Traumurlaubs zu erlernen.

## 2. Schritt: Modelle bauen

Wurde die Methodik von den Teilnehmenden verstanden, werden spezifische Modelle erstellt, die auf die zentrale Fragestellung des Workshops abzielen. Dabei erhält jeder Teilnehmende zunächst den Auftrag, ein individuelles Modell zu bauen, welches seine Sicht der aktuellen Positionierung der Kirchengemeinde repräsentiert.

Anschliessend sollen diese individuellen Modelle zu einem gemeinsamen Modell zusammengefügt werden. Um dies zu erreichen, erhält jeder Teilnehmende die Möglichkeit, sein eigenes Modell vorzustellen, das wichtigste Element herauszuarbeiten und in das gemeinsame Modell zu integrieren.

## 3. Schritt: Gemeinsames Modell entwickeln

Sobald alle einzelnen Elemente integriert sind, wird der Konsens innerhalb der Gruppe erfragt. Teilnehmende, die mit dem Modell unzufrieden sind, können Änderungen vornehmen, indem sie beispielsweise LEGO®-Steine neu anordnen oder hinzufügen. Die Änderungen werden so lange vorgenommen, bis die Gruppe mit dem gemeinsamen Modell zufrieden ist.

Im Fall der Kirchengemeinde war dieses Vorgehen sehr erfolgreich. In beiden Workshops konnte eine Einigung auf ein gemeinsames Modell erzielt werden.

Kann innerhalb der Gruppe kein Konsens erzielt werden, gibt es verschiedene Lösungsansätze. Zum einen können neutrale Personen als Moderatoren oder Mediatoren eingesetzt werden, die den Prozess leiten und bei der Konfliktlösung helfen.

Eine andere Möglichkeit besteht darin, eine gemeinsame Basis zu finden, indem sich die Teilnehmenden auf die Grundprinzipien und Ziele des Projekts besinnen. Zusätzlich kann das Hinzuziehen einer externen Beraterin oder eines externen Beraters helfen, neue Perspektiven einzubringen und festgefahrenen Situationen zu lösen.



*LEGO® SERIOUS PLAY® gemeinsames Modell*

Das Beispiel der Kirchengemeinde zeigt, dass mit LEGO® SERIOUS PLAY® auch in einem sehr diversen Kreis von Teilnehmenden eine gemeinsame Sichtweise erarbeitet werden kann.

In diesem Fall war die gemeinsame Fragestellung «Wie sehe ich die Kirchengemeinde heute» und «Wie sehe ich sie morgen». Die Workshops ermöglichen es, aus diesen Grundlagen eine tragfähige Strategie für die Zukunft abzuleiten.

Durch die Berücksichtigung dieser Herausforderungen können wir einen ganzheitlichen Ansatz zur Strategieentwicklung verfolgen, der die Komplexität des heutigen Geschäftsumfelds adressiert und die Entwicklung robuster und zukunftsorientierter Strategien unterstützt.

Freuen Sie sich auf den nächsten Beitrag unserer Reihe, in dem wir tiefer in praxisnahe Methoden zur erfolgreichen Strategieumsetzung eintauchen – bleiben Sie gespannt!

Möchten Sie mehr über dieses spannende Thema erfahren oder wissen, wie die APP auch Sie bei einem herausfordernden Vorhaben unterstützen kann? Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.