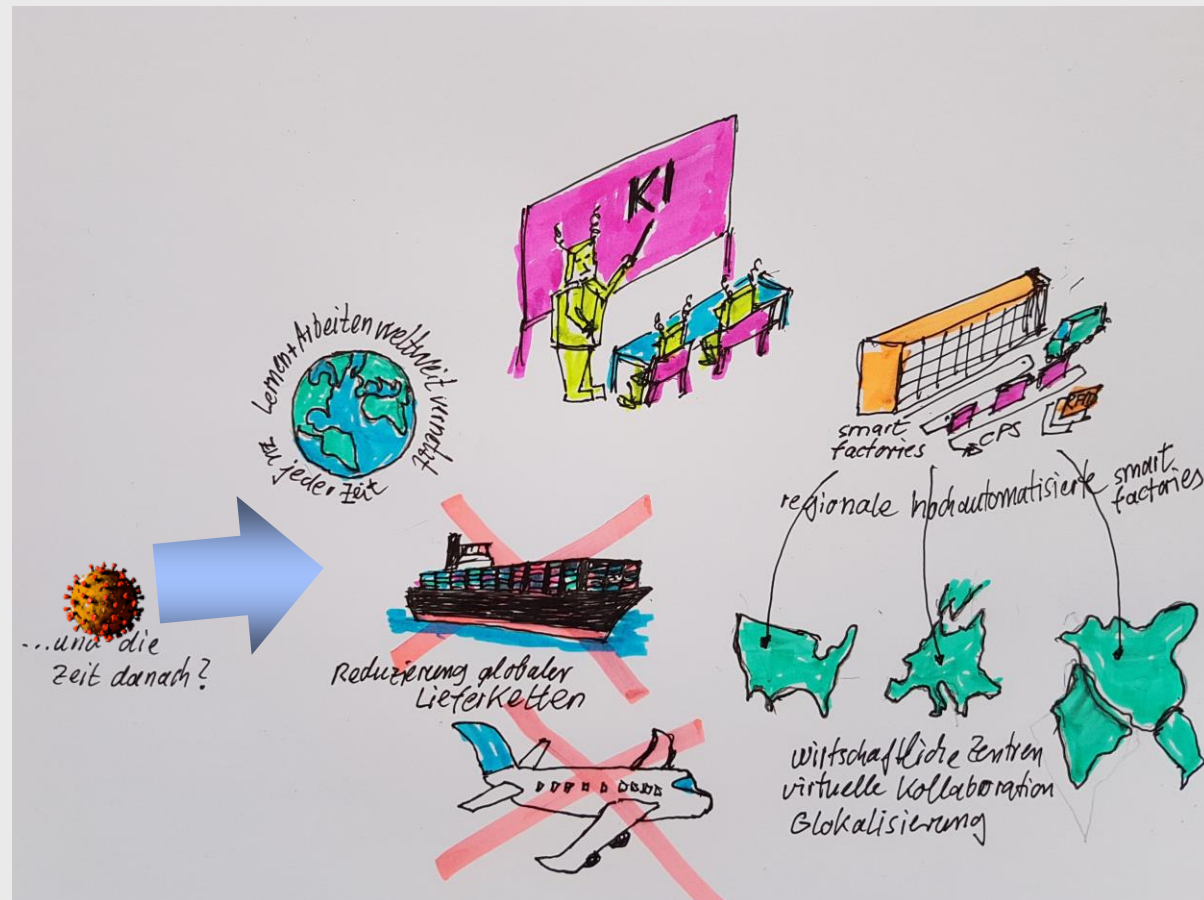


# Kreative Strategie-Entwicklung

Bilder sagen  
mehr als 1000 Worte



Hans-Jürgen Krieg  
Strategie-Wirkstatt  
April 2020

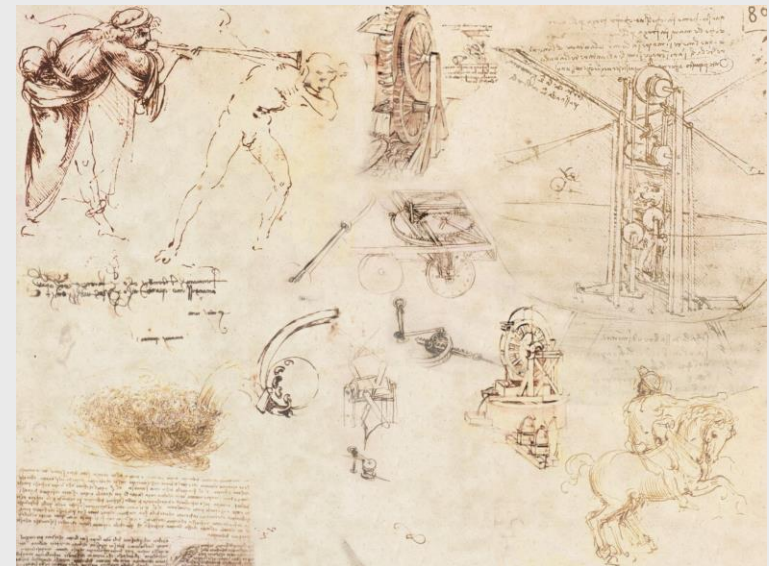
# Inhalt

1. Herausforderungen
2. Zielsetzungen
3. Strategieverständnis
4. Erfolgsfaktoren
5. Lösungskonzepte
6. Ergebnisse und Nutzen

## Herausforderungen

Allein die Analyse von Zahlen, Daten, Fakten verhilft noch nicht zu neuen Strategien. Entscheidend sind Antworten auf folgende drei Fragen:

- Wie komme ich zu Innovationen mit hohem Marktpotenzial?
- Wie passen die Zahlen, Daten und Fakten mit neuen Ideen zusammen und wie gewinne ich daraus Sicherheit für den richtigen Weg?
- Wie sichere ich eine schnelle Umsetzung der Strategien?



(Ideenskizzen von Leonardo da Vinci)

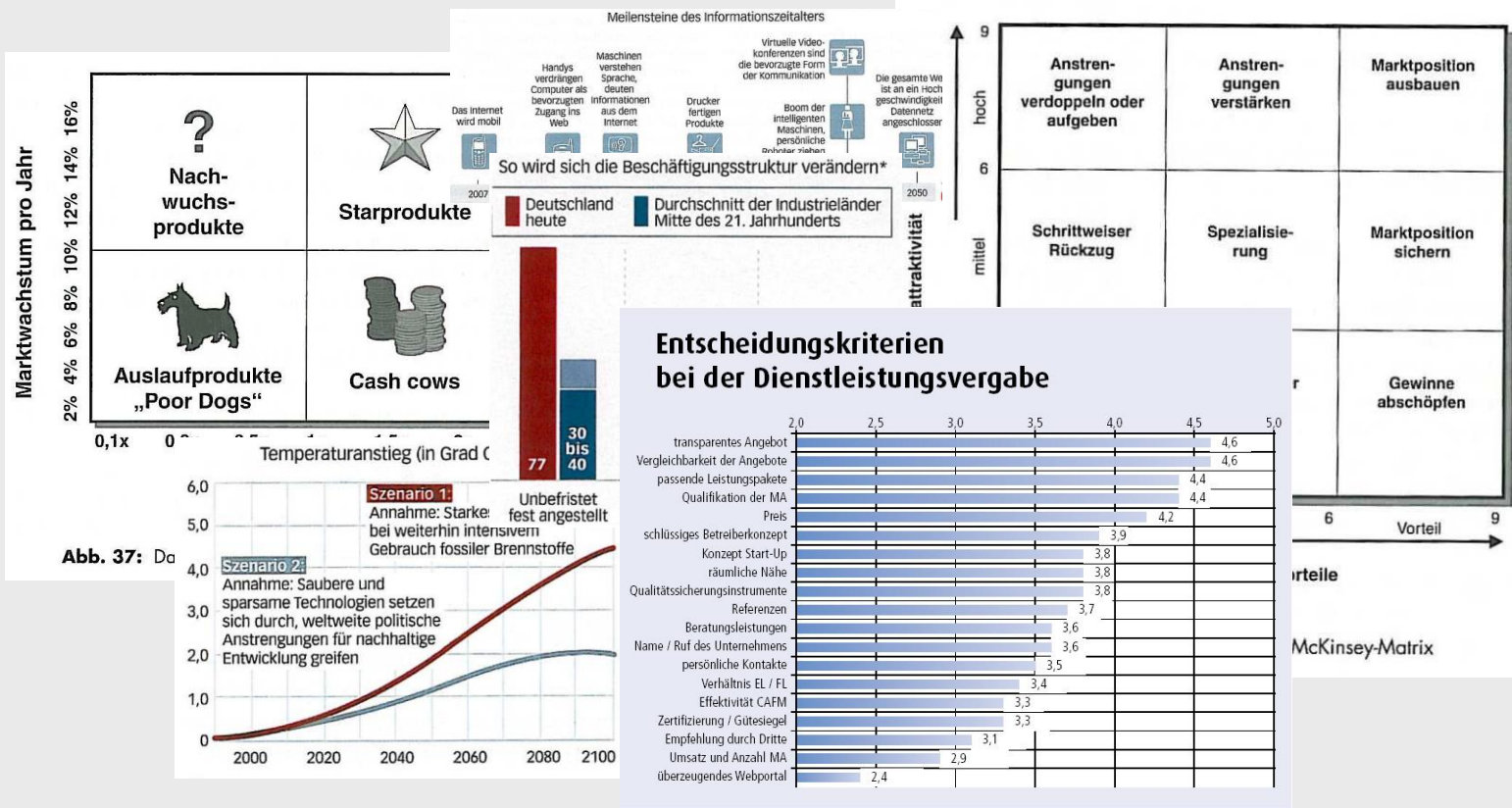
## Zielsetzungen

**In den folgenden Charts geht es darum, die Bedeutung von analogen Darstellungen für die Strategieentwicklung zu veranschaulichen.**

**Die wichtigsten analogen Darstellungen sind Bilder, Geschichten, Metapher. Märchen wurden früher nicht allein für Kinder geschrieben. Sie hatten den Zweck zu unterhalten, aber auch Normen und Werte zu vermitteln. Analoge Darstellungen haben folgende Vorteile:**

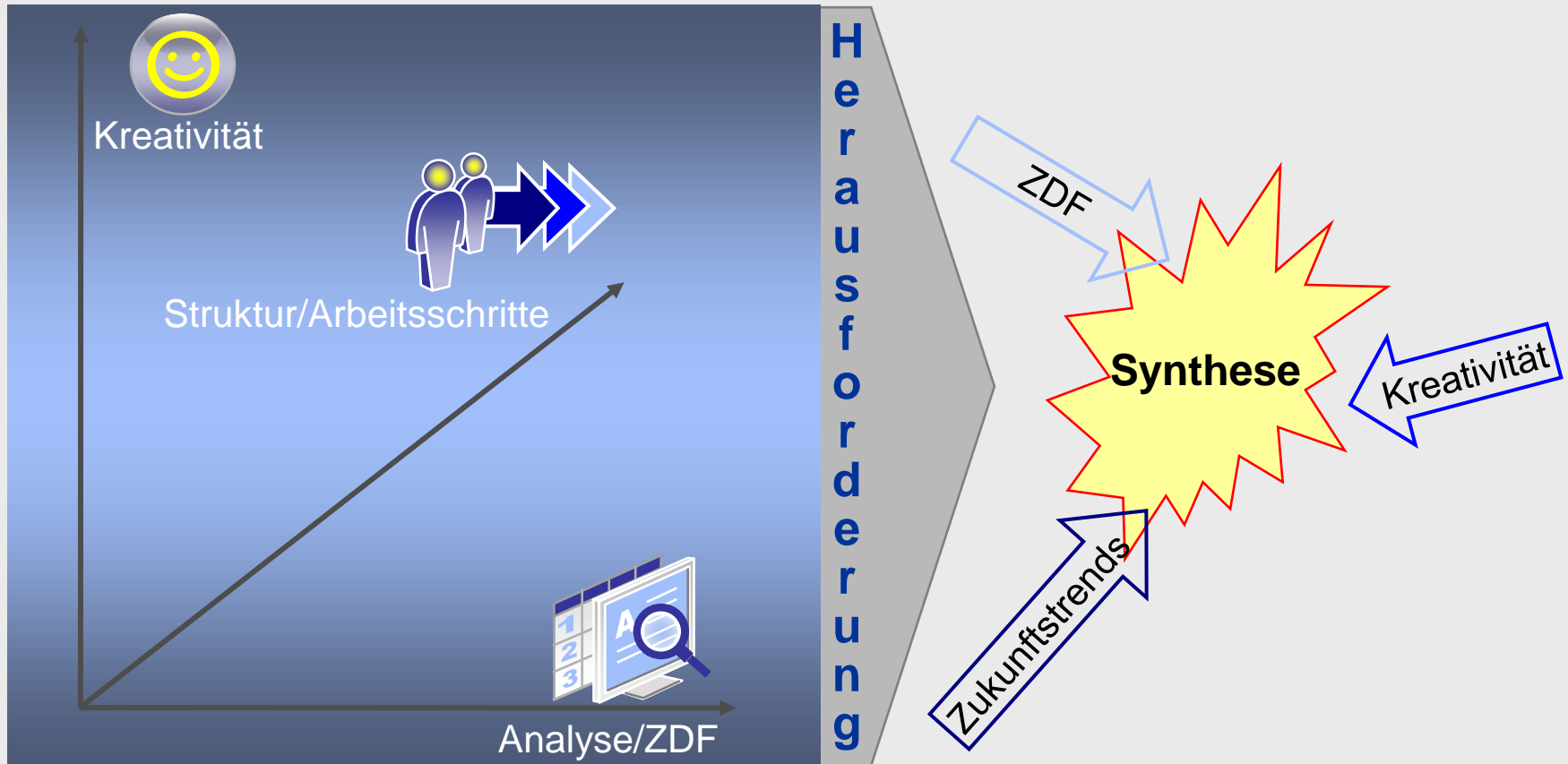
- Sie aktivieren andere Gehirnzonen als analytisches Denken, ermöglichen einen anderen Zugang und eine erweiterte Sichtweise**
- Sie fördern Kreativität und ein ganzheitliches Denken**
- Sie bringen Dinge auf den Punkt (...ein Bild sagt mehr als 1000 Worte)**
- Sie ermöglichen – schneller als eine verbale Diskussion – ein gemeinsames Verständnis**
- Sie entfalten eine Langzeitwirkung in unserem Gedächtnis**

# Was einem zum Thema Strategie einfällt...



Zahlen, Daten, Fakten sind wichtig – aber Analyse ist nicht alles...

# Dimensionen der Strategieentwicklung



Der Arbeitsprozess muss auch Kreativität fordern und in der Synthese münden

## Eine grundsätzliche Frage vorab: Make or buy?

**„Wenn es um Marktforschung oder Studien oder um die Entwicklung großartiger Strategien geht, verlasse ich mich nicht auf andere. Ich bin zu der Ansicht gelangt, dass das Risiko für das Unternehmen am geringsten ist, wenn ich mich selbst an der täglichen Kleinarbeit des neuen Unternehmens beteilige.“**

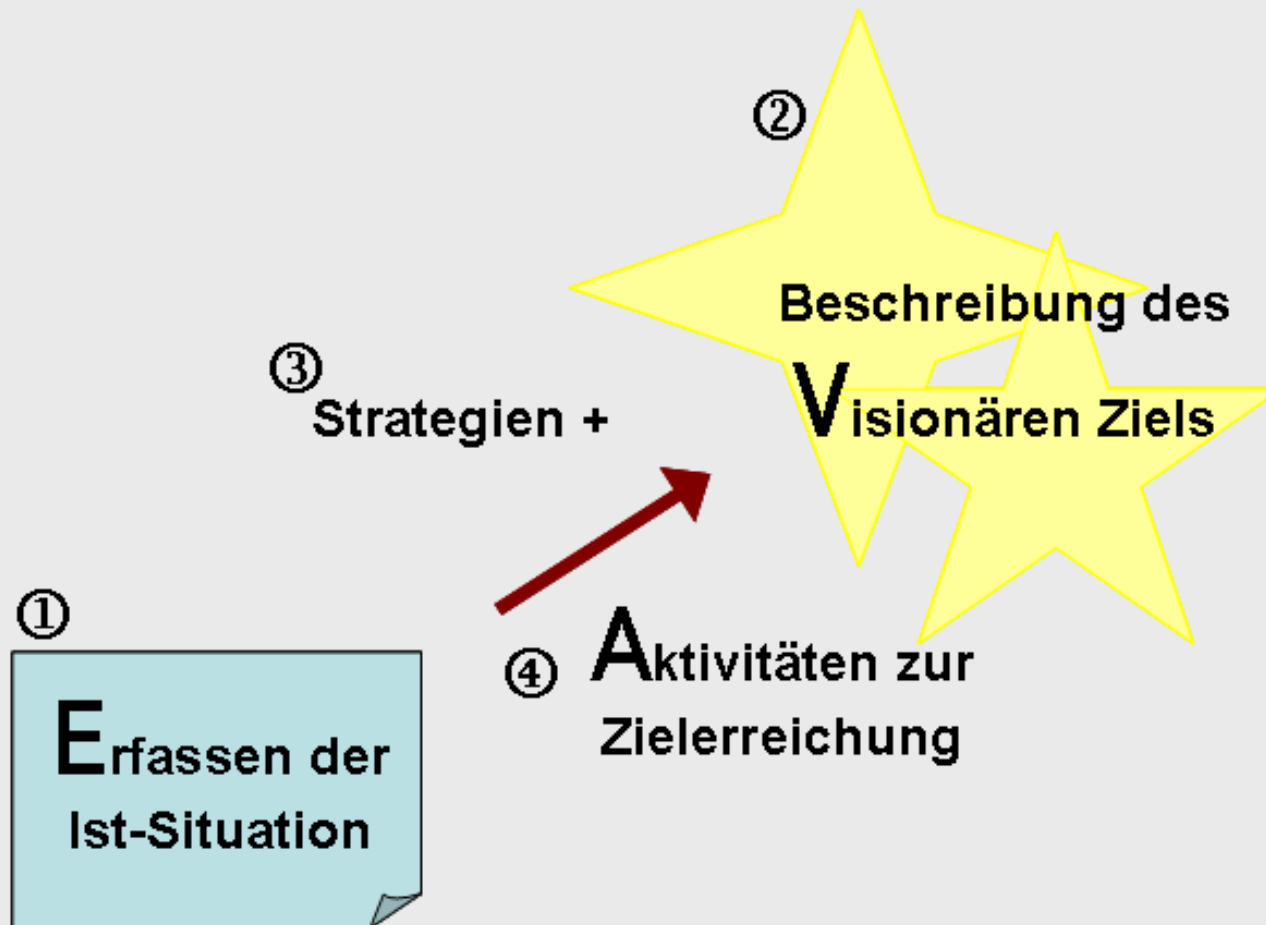
**Richard Branson, Britischer Unternehmer und Ballonfahrer  
Gründer von Virgin Records, Virgin Atlantic Airways,  
Virgin Radio, Virgin Mobile...**

**Die Strategie-Wirkstatt entwickelt keine fertigen Strategien. Wir haben zwar Branchenkenntnisse und beobachten Marktentwicklungen. Unsere Expertise liegt aber in der Gestaltung von Arbeits- und Umsetzungsprozessen.**





Unser Strategieverständnis:  
Strategien sind (alternative) Lösungswege zur Zielerreichung.





# Erfolgsfaktoren für Strategieentwicklung und -umsetzung

- Zielklarheit schaffen
- Den Sinn vermitteln
- Das Ideenpotenzial der Mann-/Frauschaft nutzen
- Für Commitment sorgen: Alle ziehen am gleichen Strang und in die gleiche Richtung
- Professionelles Projektmanagement
- Zusammenspiel aller Maßnahmen sichern
- Regelmäßige Überprüfung aller Maßnahmen
- Für Kommunikation und Feedback sorgen
- Intuition, Phantasie, Kreativität zulassen: Ganzheitlich (in Bildern) denken



# Ideenriesen und Umsetzungszwerge



## *Warum scheitern Viele in der Umsetzung?*

- Es besteht keine von allen Mitarbeitern getragene Vision und keine Zielgemeinschaft
- Projekte werden nicht professionell gemanaged
- Das Zusammenspiel aller Maßnahmen wird nicht gesichert
- Kein regelmäßige Überprüfung aller Maßnahmen
- Projektinflation: Man nimmt sich zuviel vor, es wird zuviel angefangen aber wenig konsequent zu Ende geführt
- Mitarbeiter sind nicht in einem Entwicklungsprozess einbezogen
- Kreativität wird nicht gefordert, das Ideenpotenzial wird nicht genutzt

## Welchen Anteil haben Analogien an einer erfolgreichen Strategieentwicklung und –umsetzung?

- Die folgenden Charts zeigen einige Beispiele kreativer Arbeitsprozesse
- Diese Arbeitsprozesse sind Bestandteile von Workshops, sie nehmen in der Regel 1/4 bis 1/3 der verfügbaren Zeit ein
- Sie machen die Arbeit an den Zahlen nicht entbehrlich, erweitern oder verändern jedoch die Perspektive



Wie soll das Unternehmen zukünftig aussehen?

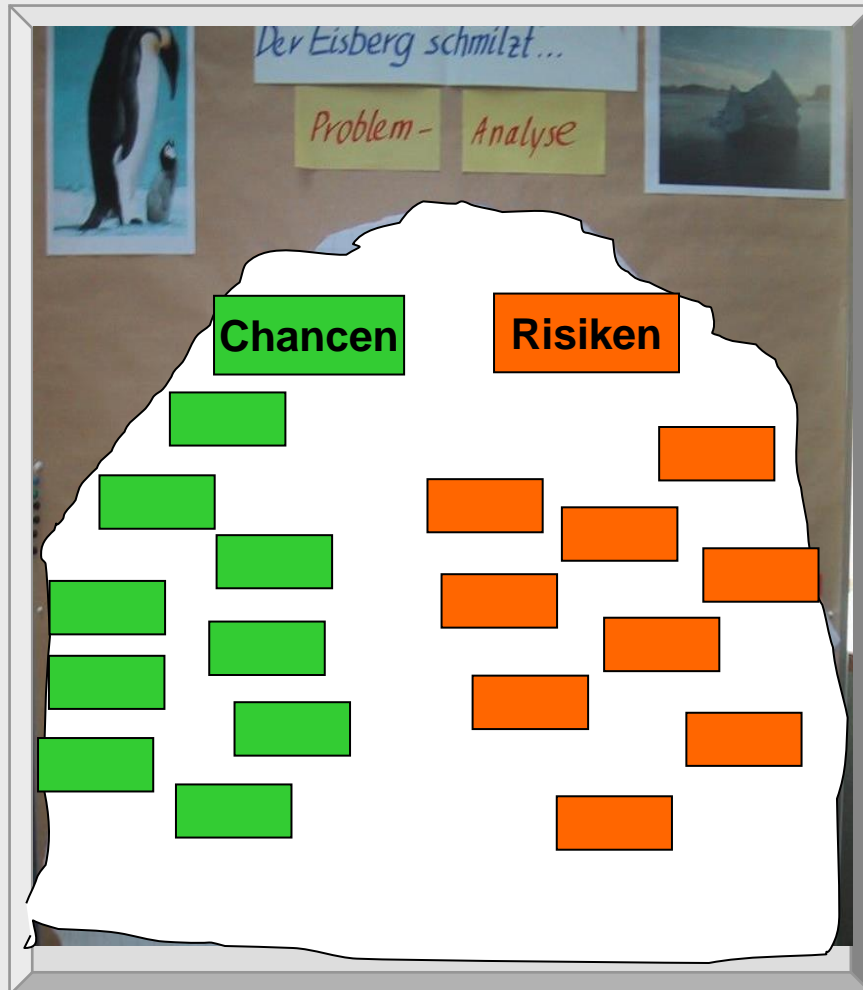


## Kreativität im Arbeitsprozess (Beispiel1)

Die Analogie: Der Eisberg schmilzt...



...und was man daraus machen kann...



## ➔ Mögliche Leitfragen:

### Was tun, wenn der Eisberg schmilzt?

- Welche Veränderungen zeichnen sich in den nächsten Jahren im globalen Umfeld des Unternehmens ab?
- Welche Probleme könnten sich dadurch ergeben?
- Wo liegen Chancen und Risiken? (Differenzierter: SWOT-Analyse)
- Was sichert uns neuen Lebensraum?

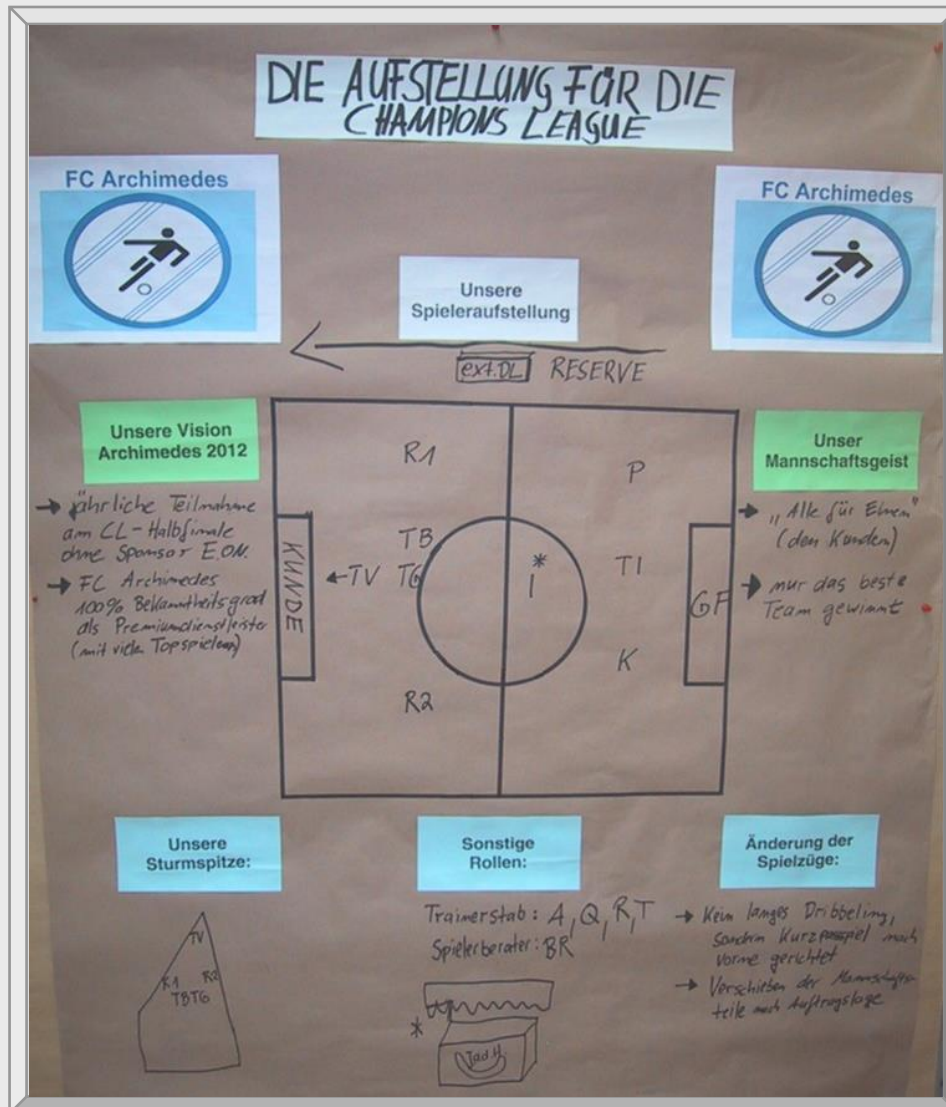
# Kreativität im Arbeitsprozess (Beispiel 2)

## Die Analogie...





## ...und was man daraus machen kann



### ➔ Mögliche Leitfragen:

**Stellen Sie sich vor, Sie wollen in der Champion League mitspielen...**

- Was ist Ihre Vision für die nächsten 3-4 Jahre?
- Wer sollte in der Sturmspitze mitspielen, um Kundenerfolge zu erzielen?
- Welche wichtigen Rollen gibt es sonst in Ihrem Team und wer füllt sie aus? Was wäre eine ideale Spieleraufstellung?
- Wie sieht es mit der Spielerqualität aus? Haben Sie genügend Schlüsselspieler?
- Was soll sich an Ihren Spielzügen ändern, um erfolgreicher zu sein?
- Was ist kennzeichnend für Ihren Mannschaftsgeist?



# Kreativität im Arbeitsprozess (Beispiel 3)

## Die Analogie...

*Teamvorgabe:*  
37 Punkte

Zielbeiträge:

A: 20

B: 8

C: 4

D: 3

E: 2



## ...und was man daraus machen kann



### ➔ Mögliche Leitfragen:

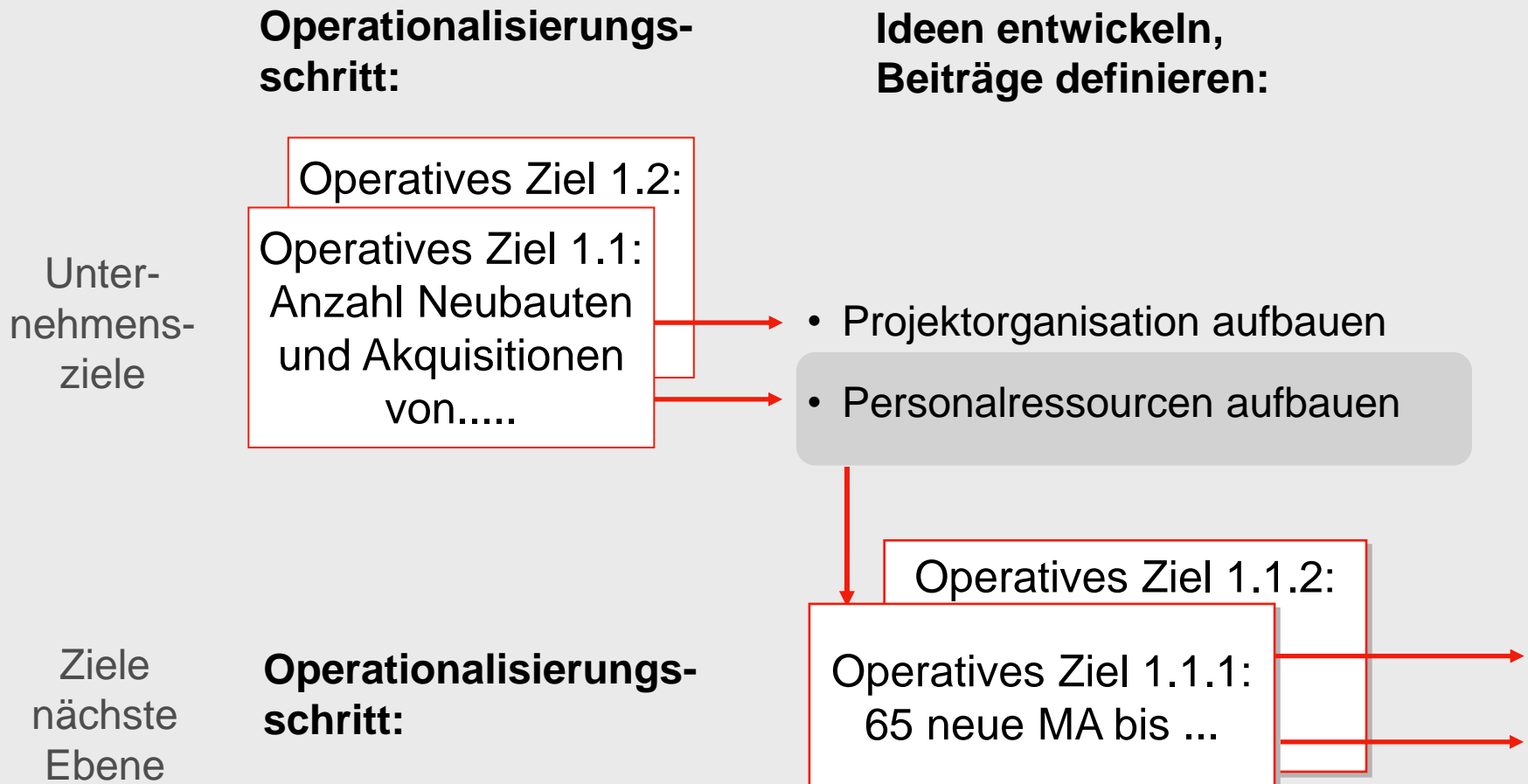
Wie können wir besser werden, um das Ziel treffsicher zu erreichen?

➔ individuelles Trainingsprogramm

- A: Atemtechnik verbessern
- B: Wurftechnik verändern
- C: Gleichgewicht kontrollieren
- D:
- E:

➔ konkret: Vor dem Wurf tief aus- und einatmen, mind. 15 Sekunden Luft anhalten

...ist ein Bild vermittelt, kann es auch komplizierter werden



# Kreativität im Arbeitsprozess (Beispiel 4)

## Die Analogie...





...und was man daraus machen kann



Mögliche Leitfragen:

Wo lohnt es sich Zeit und Geld zu investieren?



## Der Nutzen analoger Darstellungen:

- Menschen finden sich schneller mit einer Aufgabenstellung zurecht
- Der Blickwinkel wird erweitert, aus anderen bereits bekannten Situationen wird gelernt
- Die Identifikation mit Problem und Problemlösung wird erleichtert
- Die Bearbeitung der Aufgabenstellung macht mehr Spaß, es wird mehr Energie frei
- Die Bilder bleiben im Gedächtnis und sorgen dadurch für Nachhaltigkeit
- Die Komplexität realer Situationen wird zunächst reduziert, was die Aufmerksamkeit auf das Wesentliche lenkt

# Die Strategie-Wirkstatt

## ↻ Strategie



*...Standort bestimmen, Wind, Wetter und Strömung einschätzen, Kurs festlegen*

## ↻ Change



*...die Wende meistern*

## ↻ Performance



*...Fahrt aufnehmen, die Crew erfolgreich machen*

## Von Ideenriesen und Umsetzungszwergen...

Eine Strategie ist nur soviel wert, wie sie tatsächlich umgesetzt wird.

Im Land der Dichter und Denker mangelt es uns nicht an den Ideen, aber häufig an der Konsequenz in der Umsetzung.

Die Strategie-Wirkstatt will etwas bewirken. Unseren Fokus richten wir auf die Umsetzung von Strategien. Dazu halten wir die richtigen Tools und ein Team von Experten für Sie bereit.



## Beraterprofil



**Hans-Jürgen Krieg**, studierte Wirtschaftsingenieurwesen am heutigen KIT Karlsruhe und wechselte nach 14 Jahren operativer und strategisch-konzeptioneller Personalarbeit in einem Automobilkonzern, 1996 in die Beratung.

Fortbildungen in Organisationsentwicklung, Systemischer Beratung, Gruppendynamik und Coaching. Ausbildung zum Facilitator für RTSC-Konferenzen.

Fokus der selbstständigen Tätigkeit auf Team- und Organisationsentwicklung. Später auf Transformationsprozesse. Besondere Expertise in der Planung und Durchführung von Großgruppenveranstaltungen (RTSC-Konferenzen, Open Space). Ab 2004 bei der Lurse AG. Beratung im Vergütungsmanagement, in der Management-Entwicklung und in der Begleitung von Strategieprozessen. Im September 2007 Gründung der "Strategie-Wirkstatt". Langjähriger Dozent für Personalmanagement an der FH Pforzheim und Interims-Personalmanager.

**Kontakt:** Strategie-Wirkstatt, Hans-Jürgen Krieg  
Prager Straße 22, 76344 Eggenstein

Telefon: +49 (0) 7247-398 41-95  
Mobil: 0160/5523872  
e-Mail: [hjkrieg@strategie-wirkstatt.com](mailto:hjkrieg@strategie-wirkstatt.com)