

Ziele, Strategie, Aufgaben

Setzen Sie die Entwicklung kraftvoll fort!



© hasford.de 2022 | „Erfolg beginnt mit der Zielfindung, Strategieentwicklung und das Ableiten von konkreten Aufgaben schließen sich an.“

Ziele motivieren, Strategien lenken, Aufgaben verpflichten ... Begriffe entfalten Wirkung!

Warum ist ‚Strategie‘ im Business das 1.000 € Wort? Nun, wer es ausspricht, schafft eine besondere, vielleicht sogar eine knisternde Atmosphäre! Das gängige Stereotyp: Wer sie einfordert, ist der/die Wissende. Wird sie dagegen von einer Führungsperson verlangt, ist es, einer Ohrfeige gleich, der versteckte Vorwurf von Planlosigkeit. Doch Stopp - nichts davon ist heute mehr gültig - trennen wir uns sofort von diesem Denken! Adieu altes Patriarchat.

Die Strategie ist heute ein starkes Führungsinstrument. Willkommen in der Organisation 2022. Sie beschreibt die Art und Weise der Zielerreichung. Ziele wiederum orientieren sich am Unternehmenszweck. Damit die Zielerreichung gelingt, bedarf es Aufgaben. Diese müssen zunächst verstanden werden, so dass sie alsdann operativ umgesetzt werden können. Für die Art und Weise der Aufgabenerfüllung ist eine vereinbarte Strategie als Grundhaltung oder Leitlinie unverzichtbar: „Wir setzen es um, und wir bleiben dabei unseren Prinzipien treu.“

Da die Dreiteilung aus 1) Zielfindung, 2) Strategie definieren und 3) Aufgaben ableiten sinnvoll ist, begleite ich als systemischer Moderator häufig Klausuren oder Strategie-Workshops, als genau diesen dreiteiligen Prozess. Ich bin Ralf Hasford, moderiere und coache seit 2014 vorrangig Personen und Organisationen, bei denen Entwicklung, Veränderung sowie Zusammenarbeit im Mittelpunkt stehen.

Strategien entwickeln, Entscheidungen treffen, Verantwortung übernehmen

„Erfolg beginnt mit der Zielfindung, Strategieentwicklung und das Ableiten von konkreten Aufgaben schließen sich an.“

Warum lege ich auf diese Staffellung so viel Wert? Eine Erklärung wäre es, ich bin ein Freund der Sprachhygiene. Saubere Definitionen fördern eine unkomplizierte Verständigung. Klarheit in der Sprache vermeidet Nachfragen wegen Unschärfe und Mehrdeutigkeit. Auch sind gut strukturierte Aufgaben ein erster Garant dafür, dass eine Kommunikation zwischen Führungsebene und aller mit der Umsetzung betrauter Personen wie auch den Teams, stattfinden. Werden dagegen die strategisch Denkenden nur mit einem Teilergebnis zurückgelassen, versickert das Teilergebnis oft in einem Ordner auf dem PC. Denn Hand aufs Herz, was helfen definierte Ziele und eine selbstbewusste Strategie, wenn niemand sonst in der Organisation davon weiß?

Doch ich will für Sie am Anfang des Strategie-Prozesses einsteigen. Wer sich zu einem Gespräch mit mir verabredet hat, und das sind meist Geschäftsführer:innen oder andere Persönlichkeiten aus der Organisationsleitung, spricht zunächst über die Moderation von Klausur oder Strategiemeeting. Dabei werden das erwartete Ergebnis, die richtige Zusammensetzung der Teilnehmenden, der übergeordnete Auftrag sowie der Stand der Vorbereitung thematisiert. Während dieses Vorgesprächs kommt von mir aber auch immer zur Frage, ob allen bewusst ist, warum es das Unternehmen / die Organisation gibt? Anders gefragt: Ist allen die Unternehmensvision bekannt? Diese sollte nach 10 Jahre überarbeitet werden und sich ändernden Umweltbedingungen anpassen. Im Vorfeld einer Strategiesitzung, kann eine Erneuerung sogar für alle Eingeladenen als sehr motivierend betrachtet werden.

Um das Ergebnis von Klausur oder Strategie-Workshop zu erreichen helfen Methoden

Startet dann einige Tage oder Wochen später die Klausur, so wird das Verständnis dieser Vision – dem tieferen Sinn und Zweck der Organisation – den Tag einleiten. Strategien sind auf zwei bis drei Jahre angelegt. Daher haben die aktuellen Alltagsorgen genau so wenig ihren Platz auf der Tagesordnung, wie derzeitige Erfolge. Als Moderator bin ich dafür zuständig, ihre Aufmerksamkeit auf die vielleicht sonst untypische Zeitspanne und Arbeitsweise zu lenken. Zunächst werde ich für eine Arbeitsfähigkeit sorgen, die es ermöglicht, den zeitlichen Horizont von mehreren Jahren zu überblicken wie auch die notwendige ‚Flughöhe‘ für Strategien zu erreichen. Entsprechende Einstiege und Methoden für den richtigen Start bringe ich mit. Ob eine SWOTplus Analyse den richtigen Beginn darstellt, ein Unternehmer-Radar die Themengebiete selektiert oder mithilfe von OKR die Kern- oder Schlüsselergebnisse bestimmt werden, sind von der verfügbaren Zeit wie auch einer thematischen Vertrautheit der Teilnehmenden abhängig. Die bestimmenden Ziele, die angestrebte Veränderung, die Chancen aus Markt, Gesetzeslage und verfügbarer Ressourcen aber

auch die Mitarbeiter:innen-Entwicklung sowie deren Teilhabe bestimmen die weiteren Diskussionen, Einzel- und Gruppenarbeiten und deren Präsentationen. So definieren wir eine zielstrebige Strategie für die weitere Entwicklung der Organisation.

Strategie: Damit aus Veränderungsbedarf ein zielgerichteter Prozess wird

Welche Veränderungen werden sichtbar? In welchen Unternehmensteilen und bei welchen Organisationsthemen wurden diese identifiziert? Können Meilensteine oder Haltepunkte gefunden und beschlossen werden? Was bewirken dafür geeignete Aufgaben? Können sie mit Terminen, Verantwortlichkeit, Beschluss- und Berichtswegen sowie Schlüsselindikatoren mehrheitlich beschlossen werden? Das alles sind die Fragen, die im Prozess erarbeitet werden. Am Ende sollte Einigkeit herrschen und die Informationen für die nächste Hierarchie-Ebene definiert sein, so dass diese unverzüglich in die Erledigung der Aufgaben einbezogen werden kann.

Eine „einfache Zeit“ gab es nie.

„Früher war alles Besser?“, sagen nur die, die sich nach hinten orientieren und noch kein Ziel gefunden haben. Was aber prädestiniert uns und unsere Zeit, dass wir Fragen nach Zielen, Strategien und Aufgaben stellen wollen oder müssen? Sicher sind es die Auswirkungen der globalen Ereignisse, welche überall spürbar sind. Corona Maßnahmen in China, Aggression durch Russland, Inflation in Europa - all diese Ereignisse verändern die Märkte und deren Teilnehmer:innen. Sie bergen neue Bedrohungen aber auch Chancen. Doch einschneidende Veränderungen sowie ein daraus resultierender Druck, gab es auch die Jahre zuvor. Die angestammten Märkte werden zunehmend global bedient, die Geschäftsmodelle digital unterstützt, die Verfügbarkeit von Plattformen für Handel, Business- aber auch sozialer Kommunikation fordern von allen eine Anpassung oder sogar die komplette Änderung der Strategien. Vielfach wird es sogar angezeigt sein, die Ziele der Organisation zu hinterfragen. Sollten Regionalität abnehmen oder zunehmen? Sind Fachkräfte verfügbar, können sie eingestellt werden oder werden sie kollaborativ eingebunden? Sind Kooperationen anzustreben oder steht Wachstum durch Zukauf im Fokus? In welchem Maße werden Mitarbeiter:innen frei oder müssen entwickelt werden? Augenfällige Änderungen werden für alle sichtbar:

- der Mangel an kurzfristiger Verfügbarkeit vieler Ressourcen,
- die Veränderung des Kostengefüges für Facharbeit aber auch
- die Bepreisung von CO₂ mit den notwendigen Maßnahmen zur Vermeidung von CO₂ / Treibhausgasen bei Energie, Produktion sowie der Logistik.

Das alles steht zur Diskussion im Meeting bzw. der Klausur. Die Ergebnisse werden über Anpassungen oder Änderungen entscheiden: Investition und Risiko oder Festigen und Halten. Die Schlüsselfragen dazu können für Sie heute schon sein:

- Müssen längerfristige Sicherungsmaßnahmen ergriffen werden?
- Brechen künftig Märkte weg und muß eine neue Ausrichtung definiert werden?
- Ist ein Wandel der Strategie zur Erreichung bestehender Ziele erforderlich?
- Können Erfolge ausgebaut oder müssen eher Maßnahmen zur Schadensabwehr ergriffen werden?

Intuitiv wissen Sie die Antwort sicher schon jetzt, doch damit es alle vertreten und dann auch Verantwortung übernehmen können, starten Unternehmen den Strategie Prozess.

Neugier und Lebenserfahrung befeuern die gemeinsame Arbeit

Ich hoffe es ist mir gelungen, verständlich zu machen, dass Klausuren und Strategie-Workshops ein „Massprodukte“ sind. Sie bedürfen Vertrauen zur Moderation und dort sind Neugier, Lebenserfahrung sowie ein Blick über den Horizont der eigenen Branche von großem Vorteil. Warum das so ist, will ich mit einem persönlichen Gedanken erläutern. Wenn ich moderiere, so gebe ich immer auch Impulse und zeige Best Practice Beispiele auf. Ich komme ohne Vorbelastung ins Unternehmen und kann sehr ungezwungen selbst unbequeme Dinge ansprechen. Dafür bedarf es meinerseits der Neugier aber auch in großem Maße des Feingefühls, denn ich arbeite mit Menschen, die sehr viel Zeit und Energie in ihre Organisation einbringen. Motivation zu erhalten oder wieder neu zu entfachen, stehen bei mir immer mit auf der Agenda. Denn alle Teilnehmer:innen einzubinden, ist deutlich besser, wenn das Unternehmen strategisch auszurichten ist. Meine Maßgabe ist es, dass Sie mit Ihrer Strategie-Tagung ein kräftiges Stück zukunftsfähiger werden.

Abschließend kann ich sagen: Ich freue mich auf jedes neue Gespräch, dass vor einem Strategie-Workshop liegt. Vielleicht ist es ja Ihres, dass was bei mir als eins der Nächsten ansteht. Häufig beginnt eine jahrelange Zusammenarbeit mit einer kurzen Mail oder einem Anruf.

Ralf Hasford | Moderation & Coaching

Kontakt:

Ralf Hasford | Moderation & Coaching

Business Moderation Hasford
Goßlerstraße 22 · 12161 Berlin
Tel +49 (0)30 2363 9390
moderation@hasford.de