

## INSTRUMENT: DAS STRATEGIERADAR

Mag. Oliver Schrader

Um wirkungsvolle Strategien zu entwickeln, bedarf es eines Verknüpfens relevanter Informationen aus dem Inneren der Organisation und aus ihrem Umfeld. Aber nicht nur die Informationen an sich haben Einfluss auf den Erfolg der Strategie, sondern auch die Art wie und von wem sie generiert und miteinander verknüpft werden. Das von uns entwickelte "Strategieradar" verknüpft Research-Methoden mit professionellen Kommunikationsprozessen so, dass die inhaltliche Kompetenz für diesen "(Er-)Forschungs- und Entwicklungsprozess" im Unternehmen bleibt und nicht an externe BeraterInnen delegiert wird. Sein Herzstück sind vier Research-Module, die je nach Fragestellung im Unternehmen beliebig miteinander kombiniert werden können. Ihr gemeinsames Ziel ist, explizit und implizit vorhandenes Wissen unterschiedlicher Experten wie Kunden, MitarbeiterInnen, MitbewerberInnen, andere Branchen etc. zu Tage fördern und für die Strategiearbeit nutzbar zu machen:

### Der Blick nach innen

Eine interne "Forschergruppe", über deren Zusammensetzung das Top-Management oder eine im Rahmen des Strategieprozesses eingesetzte Steuergruppe entscheidet, führt sogenannte "ressourcenfokussierte" Interviews im Unternehmen durch, um einen Überblick über herausragende Leistungen und Potenziale im Unternehmen zu gewinnen. Die Ergebnisse dieser internen Forschung dienen der Unternehmensleitung und der Steuerungsgruppe dabei, die Kernkompetenzen sowie erste grobe Entwicklungsmöglichkeiten des Unternehmens zu bestimmen. Diese Fokussierung auf Kernkompetenzen und Ressourcen ist integraler Bestandteil jedes Strategieradars. Typische von der Forschergruppe gestellte Fragen wären in diesem Zusammenhang:

- Was können wir wirklich gut?
- Wo sind wir besser als andere?
- Was sind die erfolgreichsten und inspirierendsten Geschichten aus unserem Unternehmen?
- Wo genau kommt Exzellenz bei uns vor und warum gerade dort?
- Was gelingt uns besonders gut und wie könnten wir das noch besser nutzen?

### Der Blick nach außen

Ebenso gilt es herauszufinden, welche strategischen Überlegungen in den Köpfen der MitarbeiterInnen bzw. an der Schnittstelle Kunde/Produkt/MitarbeiterInnen bereits vorhanden sind. Oft sind diese "versteckt" in Kundenwünschen, Beschwerden oder eigenen Erfahrungen mit Produkten und Services. Bei solchen Workshops oder Gruppeninterviews mit Kunden, MitarbeiterInnen und branchenfremden Experten werden dann nicht nur bestehende Ideen gesammelt, sondern auch solche Ideen ans Licht geholt, die noch implizit in positiven oder irritierenden Erfahrungen versteckt sind. Typische Fragen wären in diesem Fall:

- Was begeistert uns im Umgang mit diesem Produkt? Was irritiert uns?
- Was erleben wir immer wieder – mit diesem Produkt, diesem Sortiment, in unserem Service?
- Welche Beschwerden begegnen uns immer wieder?
- Welche formellen und informellen Strategien haben wir im Umgang damit? Was lösen diese aus?

### **Blick über den Tellerrand**

Eine weitere Forschergruppe des Unternehmens erhält vom Top-Management (oder der Steuerungsgruppe) den Auftrag, Benchmarks, Best Practices und Strategien in jenen Märkten zu recherchieren und zu erforschen, die mit den Kompetenzen und Ressourcen des Unternehmens potenziell entwickelbar wären. Die Fragen in diesem Modul gehen in die folgende Richtung:

- Welche Produkte, Prinzipien, Prozesse funktionieren anderswo besonders gut?
- Was können wir von anderen Branchen lernen, was ist in unserer Branche neu?
- Wohin neigen sich Kundenbedürfnisse?
- Welche (Mega)Trends sind zu beobachten und in welcher Weise sind sie für uns relevant?

### **Blick auf die eigene DNA**

In diesem Modul wird die Art und Weise analysiert, wie das eigene Unternehmen Strategien entwirft und entstehen lässt, entwickelt und adaptiert, um die Reaktions- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig zu erhöhen. Geeignete Methoden wären in diesem Fall u.a. Interviews mit langjährigen MitarbeiterInnen und Führungskräften zur Geschichte des Unternehmens und "Sounding Boards" mit Mitarbeitern aller Bereiche und Ebenen, um die gefundenen Strategiemuster gemeinsam zu überprüfen. Typische Fragen wären:

- Wie sind unsere bisherigen Strategien zustande gekommen?
- Wie sind wir erfolgreich geworden?
- Wo stoßen wir mit unseren Mustern und Abläufen an Grenzen?
- Wie können wir eine Kultur fördern, die Weiterentwicklung bestmöglich unterstützt?

### **Steuerung des Researchprozesses**

Die Klammer über diese vier Research-Module bildet ein Kommunikationsprozess, der sicherstellt, dass das verfügbare Wissen bestmöglich genutzt werden kann. Hier geht es also um einen Prozess mit Auftragsklärung, Etablierung eines Steuerungsgremiums, dem Aufsetzen von Research- und Analyseprozessen, Feedbackschleifen, Auswahl und Fokussierung, Integration und Verarbeitung der Ergebnisse im Führungsteam.