



STRATEGY & LEADERSHIP SPRINTS

Version Deutsch/English

STRATEGY & LEADERSHIP SPRINTS

Zielgruppe: Führungskräfte, Strategieabteilungen von Unternehmenszentralen, Organisationseinheiten, die eine eigene Strategie verantworten.

Alle Funktionsbereiche eines Unternehmens aktualisieren regelmäßig – oft jährlich, halb- oder vierteljährlich – ihre Strategien (z.B. Absatzstrategie, Produktionsstrategie, F & E Strategie, Investitionsstrategie, Finanzierungsstrategie, Personalstrategie). Häufig bleibt diese Aufgabe den Führungskräften überlassen, Mitarbeiter werden maximal als Zuarbeiter für Kennzahlen etc. eingesetzt.

WHY

In VUKA-Welt geht es vor allem darum, schnell auf Veränderungen - insbesondere technische Veränderungen - zu reagieren, agil zu sein und schnell funktionierende Lösungen zu finden. Märkte verschieben und konsolidieren sich. Es ist abzusehen, dass in 10 Jahren manche Industriezweige nicht mehr existieren bzw. in andere Industriesegmente übergegangen sind. Mit den klassischen Best Practices und Cases, die die Management Schulen teilweise noch lehren, sind die Herausforderungen unseres Jahrtausends nicht mehr zu lösen. Es braucht eine neue Art von Strategie, nennen wir sie vorläufig eine agile Strategie, die sich aktiv der Evolution aussetzt und sich iterativ, kurzzyklisch weiterentwickeln kann.

HOW

Moderierte, fokussierte Gruppen- oder Individualsettings unter Anwendung von Kreativmethoden z.B. aus dem Design Thinking eignen sich hervorragend, um Strategien zu entwickeln. Wichtige Erfolgsfaktoren der Gruppensettings: Timeboxing; die Einbindung Fach-naher und Fach-fremder Experten über alle Hierarchieebenen; Kollaboration aller Teilnehmenden auf Augenhöhe; Inspiration durch externe Impulse; Reduzierung des zeitlichen Horizonts der Strategie z.B. auf ≤ 3 Jahre; Etablierung eines gemeinsamen, agilen Mindset (So wenig wie nötig, so viel wie möglich); Prototyping & Testing einer Strategie z.B. mittels Lego Serious Play und die iterative, agile Weiterentwicklung.

Vision-Mission-Workshops sind hier ein besonders wichtiges Format. Sie haben das Potential, allen Mitarbeitern und somit dem Unternehmen den „Nordstern“ bzw. die solide „inner condition“ zu geben, mit der überzeugend am Markt agiert werden kann.

WHAT

Engagierte, achtsame Mitarbeiter, die sich stärker mit dem Unternehmen und seiner Strategie identifizieren, da sie mit ihrer Fachexpertise beteiligt wurden. Entlastete Führungskräfte, die mit einer besseren Strategie und einer neuen Grundhaltung erfolgreicher werden. Ein erfolgreicheres Gesamtunternehmen!

FALLBEISPIEL

Mit dem Gesamtvorstand einer führenden Bank: Überprüfung der geplanten Investitionsstrategie in Zukunftstechnologien

SITUATION

Die CIO-Abteilung einer großen deutschen Bank hat Zukunftstechnologien im Bankensektor evaluiert und 14 Technologien (z.B. Künstliche Intelligenz, Big Data/Analytics, Cloud, Mobility bzw. Apps/Tablet-Anwendungen) dem Vorstand vorgestellt. Der Vorstand ist bereit, ein Budget von mehreren Millionen Euro über die nächsten drei Jahre zur Verfügung zu stellen, ist sich jedoch unschlüssig, auf welche der 14 Technologien fokussiert werden soll.

KOMPLIKATION

Die Konkurrenz hat bereits medienwirksam Aktivitäten gestartet. Zwei neue Startups haben ihren Markteintritt gefunden und üben mit ihren attraktiven Lösungen eine große Anziehung auf jüngere Kunden aus. Der Druck steigt, im Markt nicht den Anschluss zu verlieren.

LÖSUNGSANSATZ

Es wird kurzfristig zu einem 1-tägigen moderierten Strategie-Sprint eingeladen. Teilnehmer sind: der Gesamtvorstand, eine Gruppe von Nachwuchsführungskräften/Young Professionals und ausgewählte externe und interne Technikexperten. Über die Fachexperten wird zunächst eine einheitliche Wissensbasis zu den 14 Technologien hergestellt, über interaktive Diskussionen werden wichtige offene Fragen geklärt. Mittels einer Difficulty-Impact-Matrix und einer Art verkürztem Agile Poker werden die 14 Technologien relativ auf ihre Komplexität und im Hinblick auf reelle Use Cases diskutiert und bewertet.

ERGEBNIS

Es kristallisiert sich ein Konsens mit 5 vielversprechenden Schlüsseltechnologien heraus. Aus dem Vorstand rekrutieren sich fünf Personen, die als Product Owner benannt und die weitere Verantwortung für die 5 Initiativen übernehmen, zusammen mit jeweils einem „Young Professional“. Die Young Professionals erleben eine große Wertschätzung für ihren Beitrag. Sie sind engagiert für weitere Beiträge zum Unternehmenserfolg, ihre Bindung zum Unternehmen ist gewachsen.

STRATEGY & LEADERSHIP SPRINTS

Target: Top- and middle management, Strategy units of company headquarters, Organizational units maintaining an own strategy

Regular updates of the strategy of business or functional units in a company is common – be it annual, semi-annual or quarterly. There are strategies for production, sales, R&D, investments, staffing, etc. Traditionally, top leadership is responsible and employees are only involved as “leg workers” for KPIs or PowerPoint-slides.

WHY

To be successful in VUCA-world (= volatile, uncertain, complex, ambiguous), one only remains competitive with the ability to quickly react on technical and market changes, to be Agile and quickly find new solutions. Markets move, consolidate – new industry segments appear, traditional industry segments disappear or become merged into new industry segments. Traditional Best Practices, as still taught by the management schools, do not really help to deal with the challenges of our century. Traditional strategies are perceived as clumsy and are not Agile enough to evolve in iterative and short cycles. There needs to be a new kinds of strategy, let's call this for now an Agile Strategy, which is consciously exposed to evolution, with the potential to transform in an iterative, short-cycled way.

HOW

Moderated, focused group or single settings leveraging creative methods and frameworks are excellent to develop successful Agile Strategies. Important success factors: timeboxing, integration of experts, unconditional collaboration, inspiration, a common agile mindset, iterative prototyping and testing (f.e. Lego Serious Play). Vision and mission workshops are an especially important format. They carry the potential to provide an agreed North-Star and a solid “inner condition” to be and remain successful in the markets.

WHAT

Engaged and mindful employees who identify with their employer and the strategy. A relief for leadership who gets more successful with a better strategy and a new leadership style. Overall: a better business for the whole company!

CASE

With the joint board of a leading German Bank: review of the investment strategy in future technologies:

SITUATION

The captive IT-department of a leading German Bank has identified 14 key rising technologies which are considered important in Banking (f.e. Artificial Intelligence, Big Data/Analytics, Cloud, Mobility, Blockchain). The Board has agreed on a budget of several million Euros to invest for three years in these technologies. However the board members are is unsure which Top 5 of 14 technologies to focus on.

COMPLICATION

Media presence and image of competition raised with their recent announcements of investments in new technology. Two new Start-Ups attract new clients with their user friendly solutions, i.e. the young professionals. The pressure to catch up with competition increases.

SOLUTION

On short notice, the management board invites participants for a 1-day-Strategy Sprint. Participants include: the whole management board, a group of young professionals participating in a leadership development program, selected internal and external technology experts. The agenda includes: creating a common knowledge base regarding the new technologies with focused presentations of the experts plus Q&A to discuss open questions. Relative assessment of the 14 technologies with interactive exercises like: Use-Case Scenarios, a Difficulty-Impact-Matrix and a kind of "Agile Poker".

RESULT

Crystallization of five promising key technologies. Five Board Members volunteer as Product Owners for one of each of the five technologies. Each Product Owner gets support from a Young Professional. The Young Professionals experience esteem from the Board for their contribution. They get even more engaged for further contributions to make their employer successful, their loyalty has increased.