



Wie innovativ können Unternehmungen sein?

Zukunftsfähiges Führungs- & Strategieverständnis: Agilität trifft Nachhaltigkeit

Wie können Organisationen eine innovative und effiziente Strategie innerhalb von zwei Tagen (weiter-)entwickeln? Mit der agilen Methode des Hackathons.¹ Der Begriff ist eine Wortschöpfung aus «Hack» (technischer Kniff) und «Marathon». Er existiert seit über 20 Jahren. Wie auch grössere Unternehmen und Organisationen in der Lage sind, in 24-Stunden-Hackathons bahnbrechende Innovationen und Effizienzsteigerungen mit der Geschwindigkeit eines Start-ups zu liefern, erfahren Sie in diesem Beitrag.

■ Von Sybille Sachs

Wie können wir die Transformation zu einer agilen und nachhaltigen Organisation erreichen?

Unternehmungen, öffentliche Verwaltungen und auch Nichtregierungsorganisationen befinden sich strategisch zurzeit häufig in einer Transformation: Künstliche Intelligenz, Klimawandel, New Work wie auch Fachkräftemangel sind für Unternehmungen Herausforderungen, die einen ständigen Wandel auslösen, der sich zuweilen sehr schnell vollzieht und durchaus radikal sein kann. Unternehmungen befinden sich so im ständigen Fluss. Strategie wird damit für den operativen Alltag noch relevanter, aber sie wird anders erarbeitet und umgesetzt als bis anhin. In diesem stetigen Wandel sind nicht mehr lange Strategieanalyse- und Planungsprozesse hilfreich, sondern ein strategischer Rahmen, der ein kontinuierliches Experimentieren und Lernen erlaubt. Studienergebnisse sowie auch meine langjährige Erfahrung mit Strategiethemata in Unternehmungen und öffentlichen Organisationen haben gezeigt, dass sich der Strategie-Hackathon dabei als erfolgreich erweist. Er unterstützt die Klärung von Vision und Purpose und schafft den strategischen Rahmen für die Ausrichtung der Transformation im ständigen Wandel (siehe Grafik 1). Mit seiner Fokussierung auf die wesentlichsten Herausforderungen im Strategiealltag setzt der Strategie-Hackathon auf die unmittelbare Umsetzung. Damit können Führungspersonen erreichen, dass die Strategie für alle verständlich und inspirierend wird. Themen wie Nachhaltigkeit und künstliche Intelligenz werden auf diese Weise er-

folgreich in das Strategie- und das Führungsverständnis integriert.

Wer nimmt teil am Strategie-Hackathon?

Der Strategie-Hackathon verbindet den Top-down- und den Bottom-up-Ansatz. Dies bedeutet, dass Mitglieder aus der Geschäftsleitung wie auch Nachwuchskräfte aus allen Bereichen beigezogen werden sollen. Dies mag auf den ersten Blick sehr aufwendig erscheinen, hat sich in meiner Erfahrung aber durchaus bewährt, denn die Strategie soll von allen gelebt und nicht nur einmal pro Jahr zur Kenntnis genommen werden. Für die Auswahl von Nachwuchskräften zur Teilnahme an Strategie-Hackathons habe ich auch bereits Ausschreibungen eingesetzt. Dies hat den Vorteil, dass sie sich durch das Bewerben Klarheit zu ihrer Motivation verschaffen.

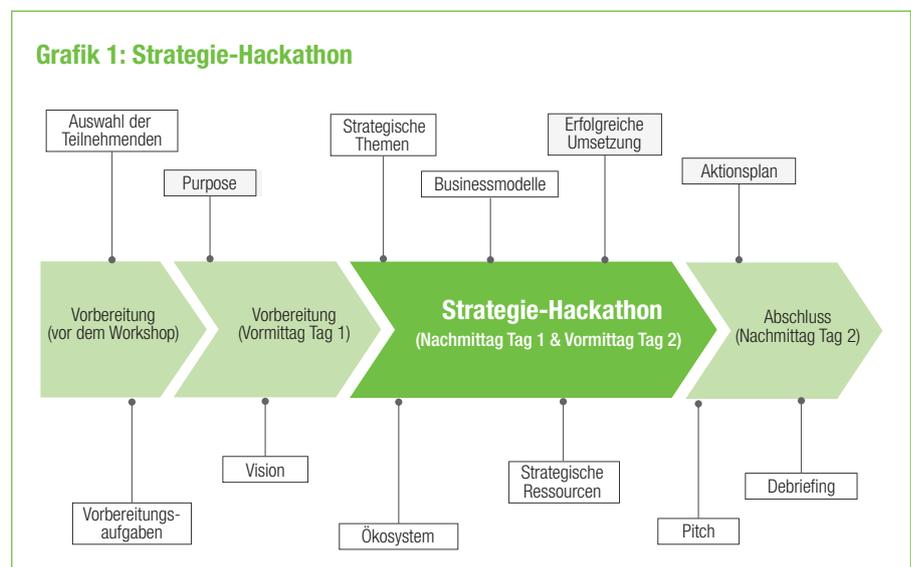
Zusätzlich können auch wesentliche Stakeholder wie etwa Kund*innen oder Lieferant*innen hinzugezogen werden, wenn sie den Blick für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmung stärken. Weiter kann auch die Teilnahme von externen Expert*innen sinnvoll sein, wenn etwa zukünftig Erkenntnisse in Bereichen der künstlichen Intelligenz, der zirkulären Ökonomie oder von neuen Regularien strategisch relevant werden.

Wie findet die Vorbereitung eines Strategie-Hackathons statt?

Vor dem Strategie-Hackathon sollen alle Teilnehmenden, falls vorhanden, die zurzeit gültige Vision, Purpose, das Leitbild und die Strategie ansehen und sich Gedanken machen, in welchen Teilen ihres Berufsalltags diese noch weiterhin Gültigkeit haben und in welchen sie eine Veränderung als notwendig erachten. Zudem frage ich die Teilnehmer*innen auch, wo sie die grössten Herausforderungen sehen und in welchem Bereich sie Unterstützung brauchen. Diese Vorbereitung werde ich dann im Vorfeld des Workshops aus und gewinne damit einen guten Überblick zum Stand der jetzigen Strategie. Zudem erlaubt es der Gruppe, direkt und zielgerichtet mit den relevanten Themen einzusteigen, da die Teilnehmer*innen selbst gut vorbereitet sind.

Bevor wir am ersten Tag in den Workshop einsteigen, holen wir in einem Check-in ab, was sich die Teilnehmer*innen von diesem Hackathon erhoffen.

Grafik 1: Strategie-Hackathon





Wer sind wir, und warum sind wir da? – Purpose

Jede Strategie braucht ein Fundament, auf dem sie aufsetzen kann. Der Purpose verdeutlicht den Sinn der Unternehmung und zeigt somit auf, welchen Beitrag Unternehmungen und Organisationen für die Menschen erbringen wollen. Dazu steigen wir mit dem bewährten Beyond-Leadership-Zyklus² ein (Mölloney & Sachs, 2019), in dem wir zuerst in einem «Connect» entwickeln, warum sich alle für die Unternehmung engagieren. Im zweiten Schritt, dem «Align», kommt dann das «Wir» in den Fokus: Für was steht die Unternehmung, und welchen Purpose verfolgen die Führungspersonen und die Mitarbeitenden? Dieser Zyklus stärkt das gegenseitige Vertrauen, auch wenn die Situation sehr herausfordernd ist, und er unterstützt die Teilnehmer*innen darin, zu verstehen, welche Motivation sie als Einzelpersonen haben und welche in der Gemeinschaft. Diese Sinnorientierung ist in der heutigen turbulenten Zeit sowohl für die Führungspersonen wie auch für die Mitarbeitenden von grösster Relevanz. Ausserdem unterstützt sie auch die Arbeitgeberattraktivität.

Wie schön kann die gemeinsame Zukunft sein? – Vision

Auf der stabilisierenden Grundlage dieses Purpose ist der Blick in die Zukunft inspirierend und motivierend. Mit dem «Imagine» des Beyond-Zyklus wird ausgelotet, wie die gemeinsame Zukunft sein kann.

Eine Vision beinhaltet immer eine Sehnsucht für die Zukunft. Eine erfolgreiche Vision ist eine bildhafte Zielprojektion in die Zukunft, wie das beispielsweise die erste Vision von Google «to provide access to the world's information in one click» zum Ausdruck brachte.

Dadurch werden neue Produkte resp. Dienstleistungen möglich. Auch der Aufbruch in andere Gebiete – wie etwa geografisch oder branchenbezogen – wird zur Opportunität. Co-Creation im Team und mit den Kund*innen ist die Devise der Zukunft und ermöglicht Inspirationen für die Unternehmungstätigkeit.

Der Purpose und die Vision bilden den strategischen Rahmen für den nun folgenden Strategie-Hackathon.

Welche Themen sind strategisch relevant?

Herausforderungen, die aufgrund ihrer Komplexität von den Stakeholdern wie Kund*innen, Mitarbeitenden, Shareholdern usw. in Bezug auf Ergebnisorientierung, Dringlichkeit und Wichtigkeit unterschiedlich wahrgenommen werden, zählen zu den strategischen Themen. In den unsicheren Zeiten brauchen Unternehmen einen klaren Fokus für die Strategie mit wenigen prioritären strategischen Themen. Sonst wird das operative Geschäft ohne den notwendigen Bezug zur Vision und Purpose dominieren. In dieser Phase des Hackathons werden zwei bis vier Themen ausgewählt. Zu jedem Thema wird eine Arbeitsgruppe bestimmt, welche die nächsten Schritte des Hackathons

aus der Sicht ihres Themas bearbeitet und am Schluss auch die Ergebnisse pitcht.

Wie verändert sich das Umfeld?

Das Umfeld ist in vielen Branchen in einem ständigen Wandel begriffen. Da ändern sich nicht nur die Kund*innen und die Lieferant*innen, sondern auch die Konkurrent*innen. Gerade im heutigen Umfeld können Unternehmungen oder Organisationen zur Konkurrenz werden, die bis anhin nicht in der Branche aktiv waren. Im Strategie-Hackathon wird aus diesem Grund auch das Ökosystem der Unternehmung analysiert, um einerseits neue Konkurrenz sowie attraktive Kooperationspartner*innen frühzeitig zu erkennen.

Wie sieht das Businessmodell der Zukunft aus?

Erfolgreiche Businessmodelle ermöglichen Organisationen, sich in der ständigen Veränderung sogenannt zweihändig (organisationale Ambidextrie) anzupassen. Einerseits nimmt die Notwendigkeit zur Innovation aufgrund der neuen technologischen Möglichkeiten sowie der grossen Herausforderungen in der Nachhaltigkeit ständig zu. Andererseits soll auch die Notwendigkeit der verbesserten Leistungserstellung und damit die ständige Auslotung von Effizienzvorteilen berücksichtigt werden. Diejenigen Unternehmungen, die eine gute Balance zwischen Innovation und Effizienz hinkriegen, sind zukunftsfähig. Im Strategie-Hackathon wird das Businessmodell auf diese Balance von Innovation und Effizienz ausgerichtet.

lernwerkstatt

Dipl. Business Coach

Unternehmen im Wandel begleiten

Sie unterstützen als Business Coach Unternehmen im Change?
Oder Sie wollen in diesen Bereich einsteigen?
Im Lehrgang «Business Coaching» lernen Sie, Fach- und Führungspersonen im Wandel professionell zu begleiten.

Mehr Infos: 062 291 10 10 www.lernwerkstatt.ch/businesscoach

Kostenloses
Beratungsgespräch
www.lwo.ch/beratung





Welche strategischen Ressourcen braucht es für die organisationale Zukunftsfähigkeit?

Für die organisationale Zukunftsfähigkeit braucht es Mitarbeitende, die mit der Zweihändigkeit der Innovation und Effizienz umgehen können und wollen. Beim «Können» stehen für viele Unternehmungen zum jetzigen Zeitpunkt nebst den Fachkompetenzen eindeutig die Selbstführung und die Führung im Team im Zentrum. Beim «Wollen» sind zwar viele Mitarbeitende zurzeit noch sehr engagiert, langfristig braucht es auch einen sorgsamem Umgang mit den eigenen Ressourcen. Hier sind Unterstützung von der Geschäftsleitung wie auch Möglichkeiten für ein Peer-coaching gefragt. Der Strategie-Hackathon ist damit auch die Grundlage, die Rollen der Führungspersonen und der Mitarbeitenden zu klären und damit das Führungsverständnis weiterzuentwickeln.

Wie merkt man, ob die Strategie erfolgreich umgesetzt wird?

In einer agilen Strategie ist es wesentlich, dass in kleinen Schritten vorangegangen wird. Im Gegensatz zu den traditionellen «Lag Measures» wie Meilensteine werden nun «Lead Measures» mit Kernergebnissen (Key Results) gesucht (vgl. Grafik 2). Diese Kernergebnisse zeigen den Teams wöchentlich auf, ob und wie erfolgreich sie die strategischen Ziele erreichen und ob sie aus den Fehlern lernen können und Anpassungen vornehmen sollen (z.B. aufgrund von sich verändernden Bedingungen). Es geht nicht um Kontrolle, sondern darum, die Fortschritte der Strategieumsetzung zu messen. Durch diese laufende Messung und Transparenz in Bezug auf die Zielerreichung können notwendige Anpassungen rasch angegangen werden. Meine Erfahrung zeigt, dass die Anwendung von OKR (Objective & Key Result) eine erfolg-

reiche Umsetzung der Strategie ermöglichen kann und dass sich gleichzeitige Agilität und Nachhaltigkeit bei Unternehmen nicht ausschliessen.

Zum Abschluss des Strategie-Hackathons pitchten die einzelnen Arbeitsgruppen ihre Ergebnisse, und wir halten das weitere Vorgehen in einem Aktionsplan fest. Anschliessend gibt's ein Debriefing. Die Strategie will ja nun gelebt werden, und der Hackathon war der Kick-off dazu.

Das Feedback am Schluss des Hackathons wie auch nach der erfolgreichen Implementierung zeigt, dass Unternehmen, öffentliche Verwaltungen wie auch Nichtregierungsorganisationen mit diesem Vorgehen ein Strategie- und Führungsverständnis entwickeln, mit dem sie trotz steter Veränderung den Fokus für die Vision behalten und sich kontinuierlich verbessern können.

Grafik 2: OKR (Objectives and Key Results)

OKR (Objectives and Key Results)

Vision: Wieso ist es relevant?		
Strategische Ziele (Objectives)	Kernergebnisse (Key Results)	Strategische Massnahmen (Aktivitäten)
Was will ich erreichen?	Woher weiss ich, dass das strategische Ziel erreicht ist?	Was mache ich?
Eigenschaften: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualitativ ▪ Einfach verständlich ▪ Inspirierend und motivierend ▪ 3–4 Projektziele pro Team ▪ 3 Monate (Team) bis ein Jahr (Management) 	Eigenschaften: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quantitativ ▪ Eindeutig messbar ▪ 1–5 Zwischenschritte pro strategisches Ziel (wichtig, um nicht den Fokus zu verlieren) ▪ Zeitgebunden (Jahr: Management, Quartal: Team) 	Eigenschaften: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analysen ▪ Initiativen ▪ Aktionen ▪ Events ▪ ...

QUELLEN

- 1 Sachs, S. & Mölloney, M. (2021). Strategie-Hackathon. SKV Verlag. <https://verlagskv.ch/produkte/strategie-hackathon-0/>
- 2 Mölloney, M. & Sachs, S. (2019). Beyond Leadership. SKV Verlag. <https://verlagskv.ch/produkte/beyond-leadership/>



AUTORIN

Sybille Sachs ist Gründerin und Leiterin des Instituts für Strategisches Management an der HWZ Hochschule für Wirtschaft und Professorin für Betriebswirtschaft an der Universität Zürich. Sie hat zahlreiche Bücher und Publikationen in Leadership, strategischem Management und Stakeholder-Engagement veröffentlicht. Sie begleitet Unternehmungen und Organisationen sowie Führungs- und Fachpersonen als Moderatorin und Coach bei der Entwicklung und Umsetzung eines zukunftsfähigen Strategie- und Führungsverständnisses.

IMPRESSUM

Verlag	WEKA Business Media AG Hermetschloostrasse 77 CH-8048 Zürich www.weka.ch	Layout/Satz	Tonio Schelker/Tobias Ammann
Herausgeber	Stephan Bernhard	Publikation	10 x jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.
Redaktion	Dave Husi	Bildrechte	Als digitale Publikation erhältlich unter: www.weka-library.ch
Korrektur	Margit Bachfischer M.A., Bobingen	Bestell-Nr.	9232

Scannen und bestellen:

Dieser Newsletter ist in gedruckter Form und digital in unserem Online-Shop erhältlich.



Ihre Vorteile

- 10 Mal pro Jahr konkretes Praxiswissen zu HR-relevanten Entwicklungsthemen, New Work und Leadership.

www.weka.ch/shop

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2024 – Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.