

## Strategieentwicklung im Team

### Die Herausforderung

Innovation ist so positiv belegt, dass man meinen könnte, Innovation sei immer gut – zu jeder Zeit, von jedem, in jeder Form und auf jedem Gebiet. Zwar sollte die Innovation nicht schon durch zu präzise Erwartungen und ein zu präzises Controlling eingeschnürt werden, bevor sie überhaupt geboren wird. Andererseits muss man einen Rahmen definieren, ein Ziel publizieren oder einen Schwerpunkt setzen und auch transparent machen, welche Art von Innovation von wem erwartet wird.

### Unsere Methode

Die Kanway 4x4 Analyse zeigt, wie sich das Umfeld verändert. Die Kanway Situationsanalyse legt offen, in welchen Bereichen das Unternehmen seine Stärken und Schwächen hat. Auf dieser Basis kann das Unternehmen seine Innovationsstrategie entwickeln. Diese wird nicht in allgemeinen Bekenntnissen zur Innovation oder zu möglichst disruptiven Veränderungen bestehen, sondern in fundierten Überlegungen, die zu den begrenzten Ressourcen eines Unternehmens passen. Man muss nicht alles machen, aber das was man macht, sollte man gut machen.

Der Grundgedanke der Durchführung besteht darin, den Strategieprozess möglichst komplett im Leitungsteam durchzuführen. Alle Kernfunktionen sollten am Tisch sitzen. Wenn normalerweise wichtige Kernfunktionen nicht im Leitungsteam vertreten sind, sollten sie für die Erarbeitung der Innovationsstrategie möglichst hinzugezogen werden.

Meist sind Leitungsteams nicht gewohnt, in der hierfür notwendigen Weise kreativ zusammenzuarbeiten. Hinzu kommen immanente Rollenkonflikte in einem eigentümergeführten Unternehmen. Deshalb wird neben den inhalts- und sachorientierten Werkzeugen notwendig sein, das kreative Zusammenarbeiten im Leitungsteam zu lernen und einzuüben.

Aus der Strategieentwicklung folgen konkrete Schritte etwa hinsichtlich der Gründung von Entwicklungsteams oder der Botschaften an die Belegschaft. Es folgt daraus auch die Frage, ob man die Innovationsarbeit im bisherigen Rahmen belässt oder eine eigene Einheit schafft.

### Was Sie am Ende in den Händen halten

Das Ziel der Strategieentwicklung ist ein gemeinsames Problembewusstsein und eine gemeinsame Auffassung, was zu tun ist. Das Ergebnis sollte so konkret wie möglich sein und für die folgende Arbeit der Entwickler einen Rahmen vorgeben