

# Wie funktioniert Markus Model?

Von Markus Andrezak  
ueberproduct.de

Das Geheimnis guter Abstraktionen ist, dass sie uns helfen die Dinge klarer zu sehen. Und noch viel besser: sie machen uns Handlungsfähig. Markus Abstraktion führt das Handeln einer Organisation auf drei Dinge zurück.

## Markierungen

→ TRÄGE → STABIL

Da sind die **Markierungen**. Sie repräsentieren, was eine Organisation von anderen Organisationen unterscheidet. Sie drücken die Identität einer Organisation aus.

## Arbeit

→ BEWEGLICH → FLOW

Da ist die **Arbeit**. Das ist all das, was eine Organisation tatsächlich tut. Also ihre Prozesse verrichten und Projekte umsetzen.

## Optionen

→ DIVERS → AUSWAHL

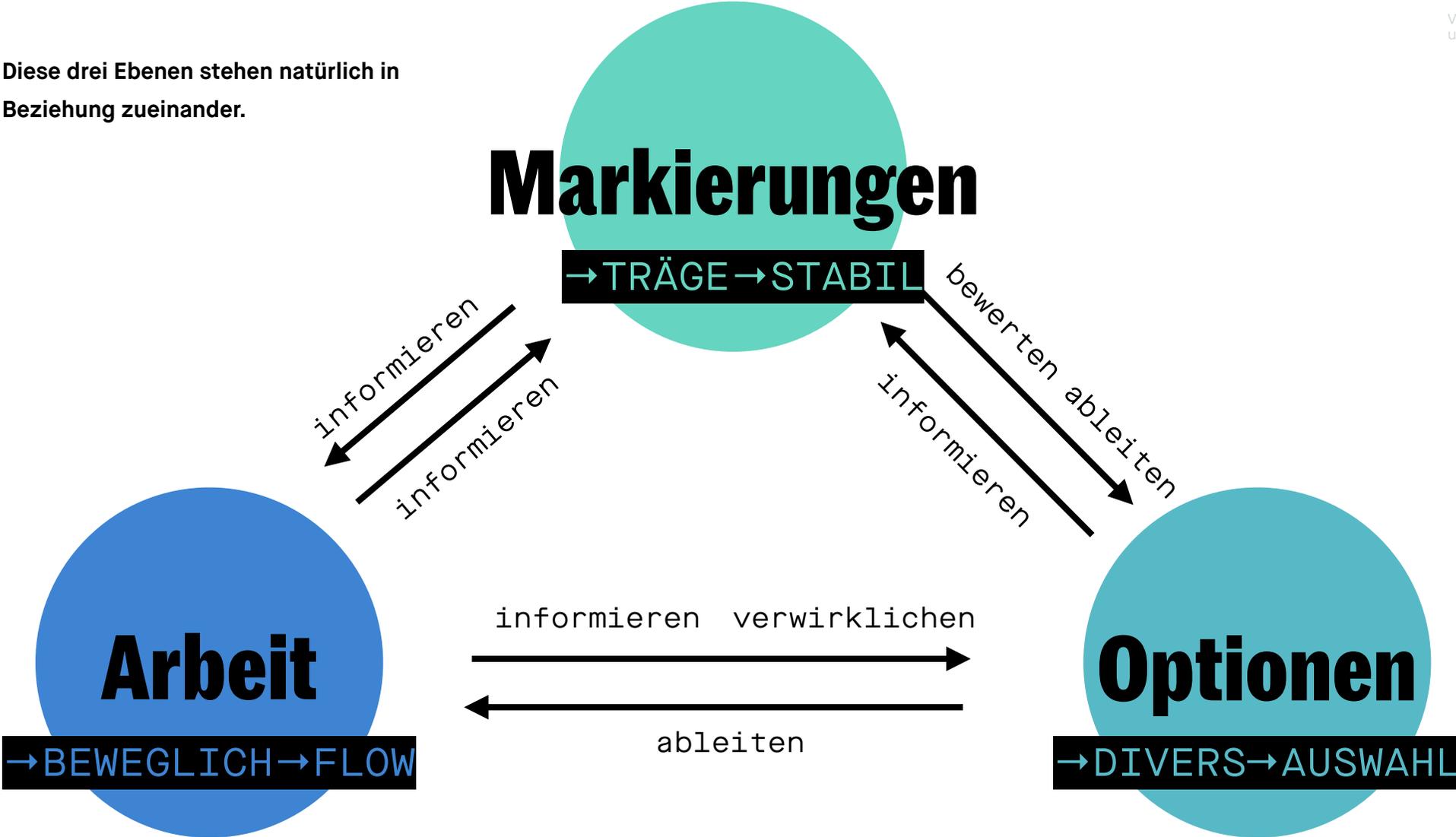
Und da sind die **Optionen**. Das ist all das, was eine Organisation in Zukunft tun könnte.



# Wie funktioniert Markus Model?

Von Markus Andrezak  
ueberproduct.de

Diese drei Ebenen stehen natürlich in  
Beziehung zueinander.



# Wie funktioniert Markus Model?

Von Markus Andrezak  
ueberproduct.de

Diese drei Ebenen stehen natürlich in Beziehung zueinander.

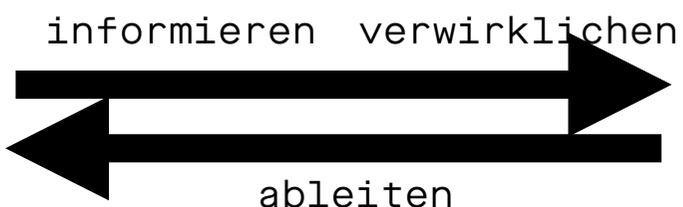
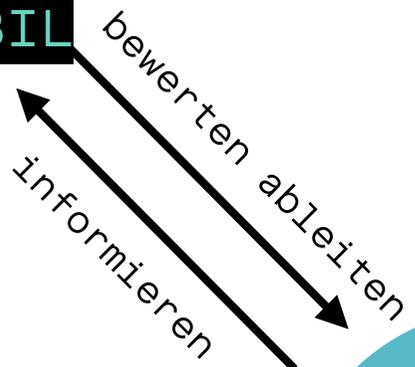
Die Arbeit **verwirklicht** die Optionen.

Die Arbeit **informiert**, ob die Optionen in der Realität auch so funktionieren, wie wir uns das vorgestellt haben.

Aus den Optionen können wir **ableiten**, welche Arbeit zu verrichten ist.

## Markierungen

→ STABIL



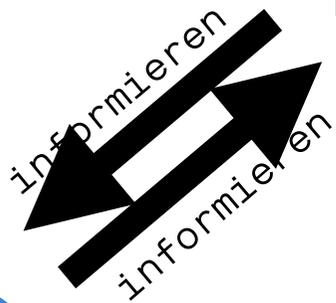
# Wie funktioniert Markus Model?

Von Markus Andrezak ueberproduct.de

Diese drei Ebenen stehen natürlich in Beziehung zueinander.

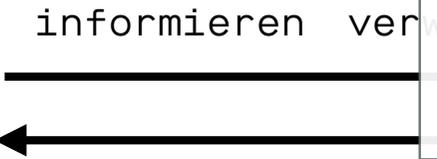
## Markierungen

→TRÄGE→STABIL



Die Arbeit **informiert** ob die Differenzierungsmerkmale (zu der Konkurrenz) noch tragfähig sind.

Die Markierungen **informieren** die Arbeit indem sie ihr Orientierung und Richtung vorgeben.



## Arbeit

→BEWEGLICH→FLOW

→DIVERS→AUSWAHL



# Wie funktioniert Markus Model?

Von Markus Andrezak  
ueberproduct.de

Diese drei Ebenen stehen natürlich in  
Beziehung zueinander.

## Markierungen

→ TRÄGE → STABIL

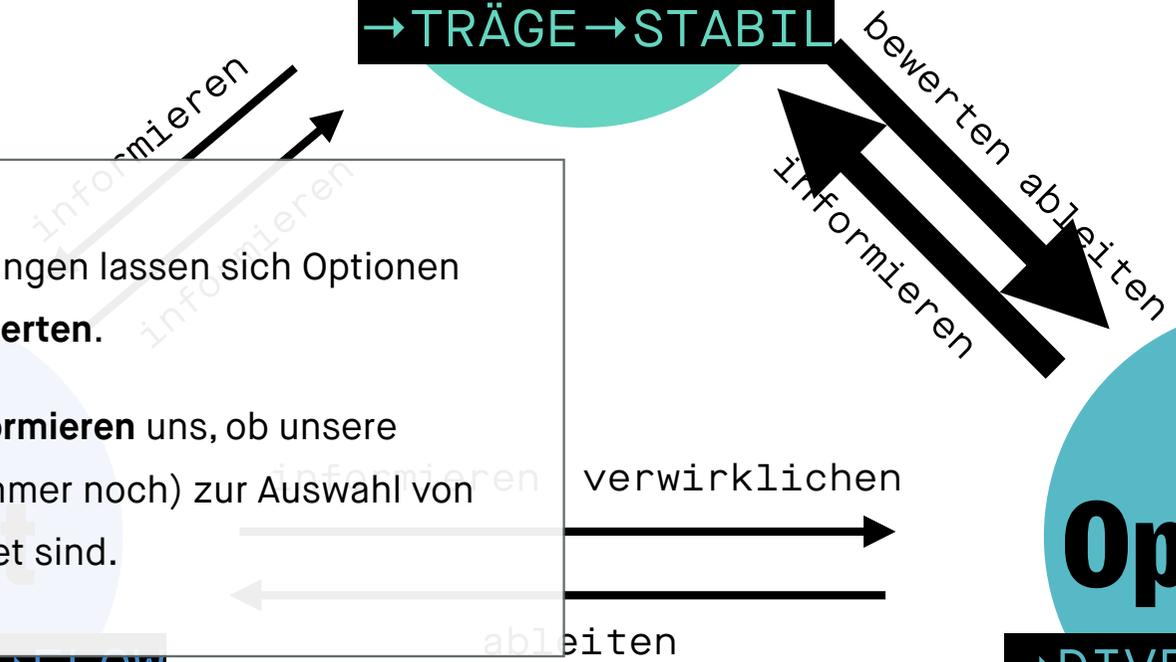
## Optionen

→ DIVERS → AUSWAHL

Aus den Markierungen lassen sich Optionen  
**ableiten** und **bewerten**.

Die Optionen **informieren** uns, ob unsere  
Markierungen (immer noch) zur Auswahl von  
Optionen geeignet sind.

→ BEWEGLICH → FLOW

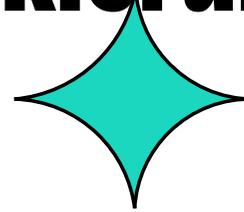


# Warum sieht das bei uns im Buch anders aus?

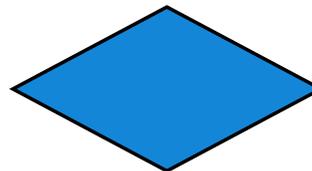
Was wir im Buch zeigen wollen, sind die zwei Wege für strategisches Handeln, die Unternehmen nach Mintzberg **beide** (!) gleichzeitig verfolgen sollten.

Einmal den **geplanten** Weg (so wie das alle machen) und den **emergenten** Weg (auf die inneren Fähigkeiten der Organisation zur eigenen Veränderung bauend).

## Markierungen



## Optionen



## Arbeit

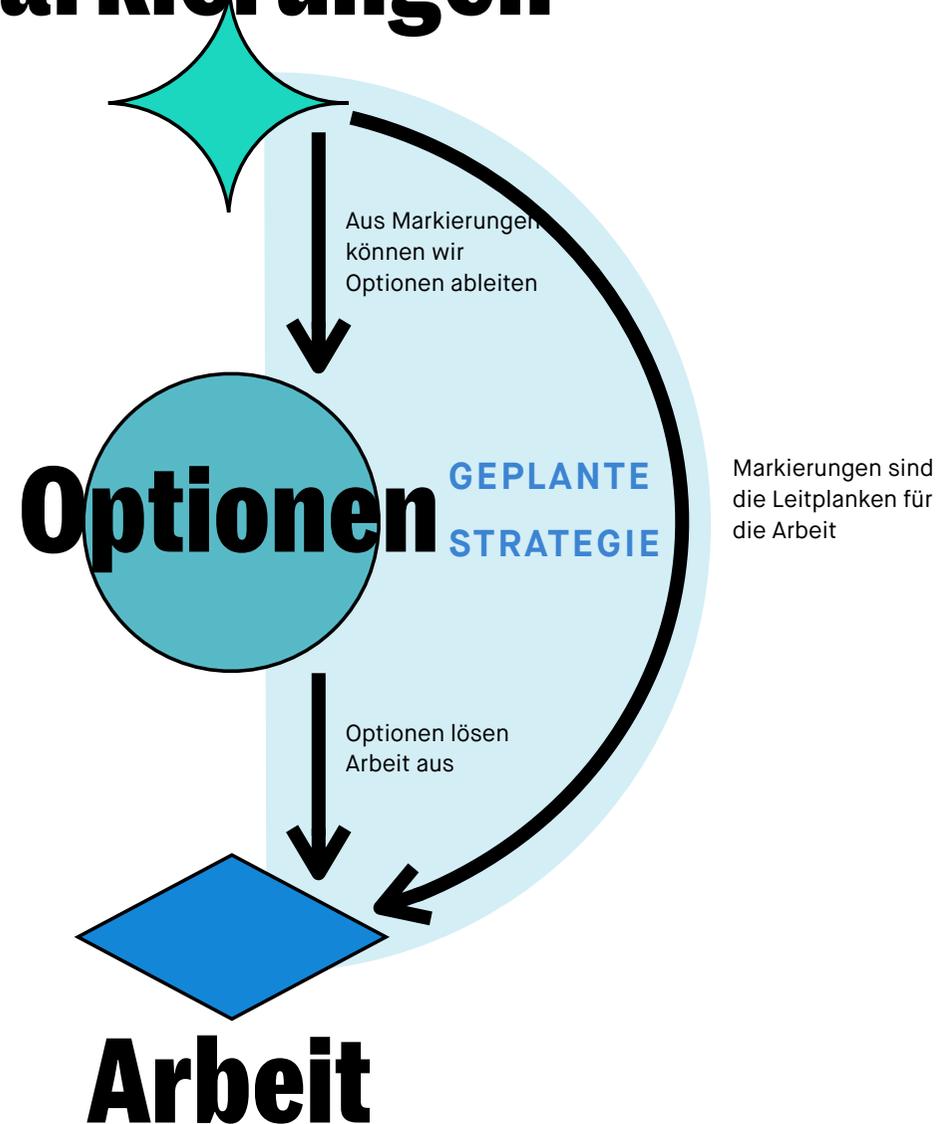
# Warum sieht das bei uns im Buch anders aus?

## 1. Der Weg der geplanten Strategiearbeit.

Die „normale“ Strategiearbeit funktioniert so:

1. Markierungen bestimmen.  
(oder sonst Vision, Purpose und Pipapo)
2. Strategische Optionen entwickeln.  
(„Das sollten wir tun!“)
3. Umsetzen und Monitoren.  
(üblicherweise Programme und Co. aufsetzen)

# Markierungen



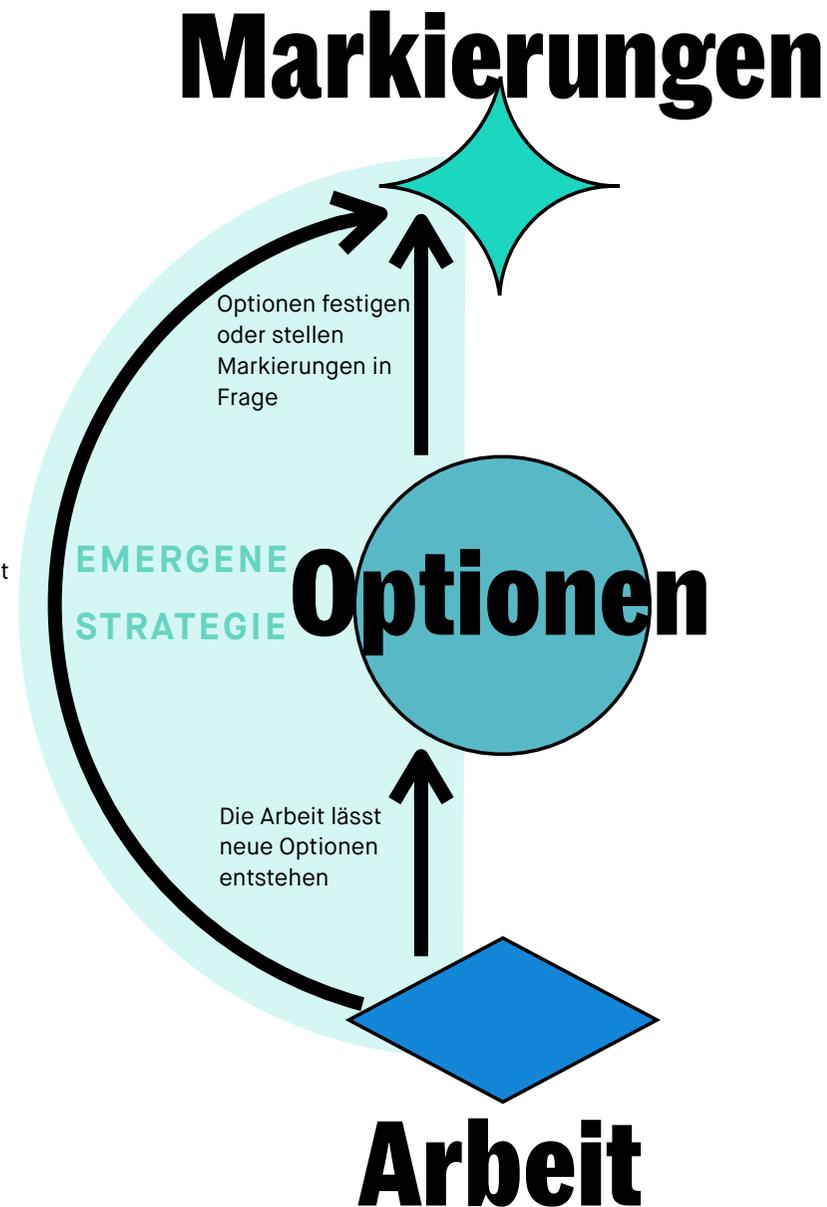
# Warum sieht das bei uns im Buch anders aus?

## 2. Der Weg der emergenten Strategiearbeit.

D.h. opportunistisch und schnell zu agieren, mit den „Sensoren“ aus der eigenen Organisation.

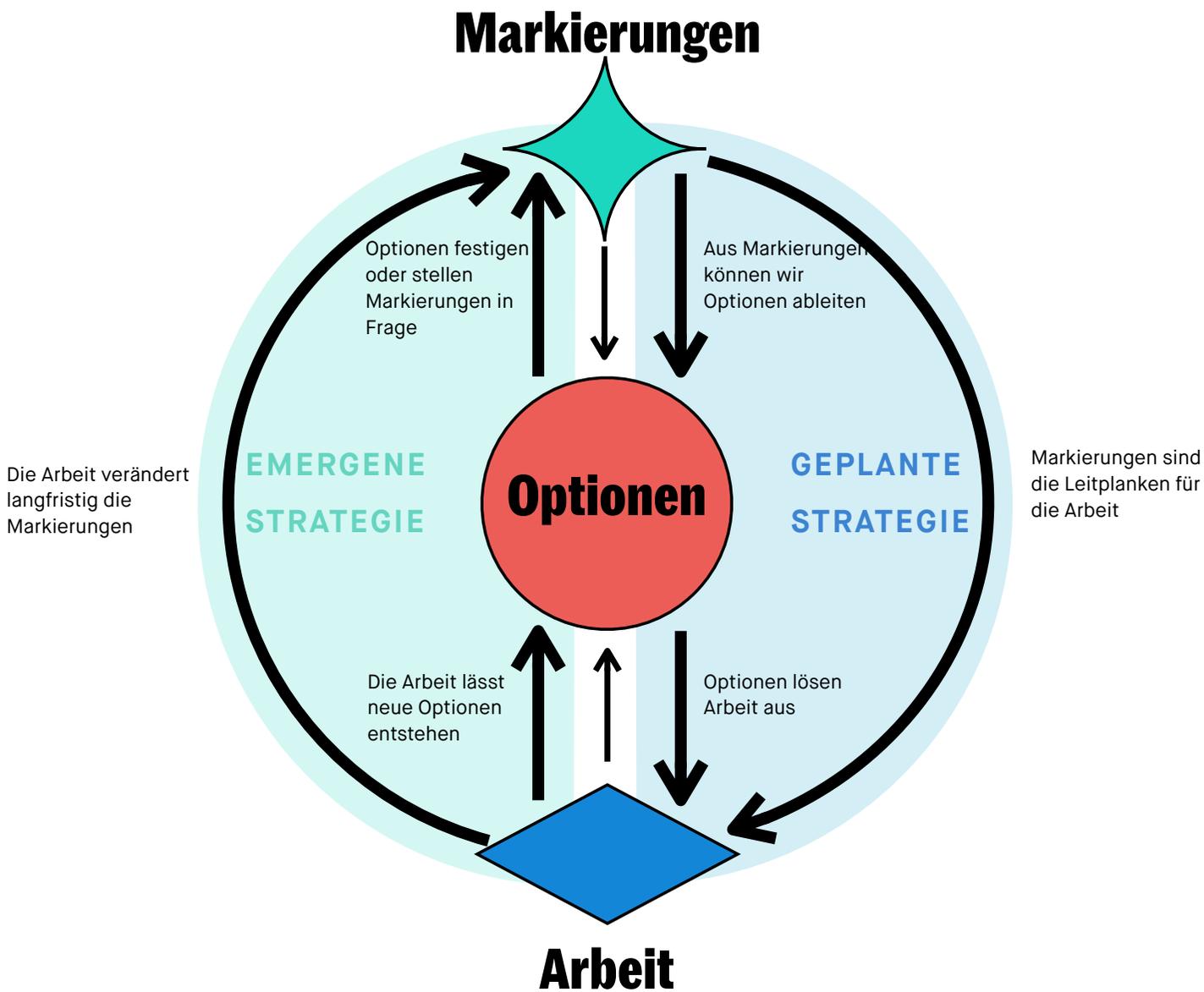
1. Die Arbeit zeigt uns plötzlich neue Möglichkeiten!
2. Optionen entwickeln und gleichrangig zu bestehenden geplanten Optionen behandeln.
3. Auswirkungen auf die Markierungen bestimmen.

Die Arbeit verändert langfristig die Markierungen



# Das ist der adaptive Strategieprozess

Der Kern der „**adaptiven Strategiearbeit**“ ist es beide Ebenen miteinander zu verbinden. Dies passiert in den **Optionen**, die daher im Zentrum stehen. Ist eine Organisation in der Lage Optionen kontinuierlich zu entwickeln, zu bewerten und umzusetzen, dann ist sie nah dran adaptive Strategiearbeit zu verrichten. Strategiearbeit findet dann **kontinuierlich** statt.



# Und zum Abschluss noch eine Anmerkung von Markus

Didaktisch lege ich immer den Fokus auf den *emergenten* Teil der Strategie. Denn die meisten Unternehmensstrategien kommen ohnehin aus dem *geplanten* Bereich. Daher kommt aus meiner Sicht der oft zu geringe Fit mit der Umwelt. Die Betrachtung der Emergenz ist daher für mich ein ganz entscheidende Durchbruch in der Strategiearbeit.

In eurer Grafik kann man kann gut erahnen, dass Strategie (das ist z.B. bei Lean sehr schlaue durchdacht) ein ewiges Hin- und Her zwischen Top-Down und Bottom-Up-Bewegungen ist (im Idealfall mit horizontalem Austausch). Dabei hat Top-Down dann die bewahrende Funktion und Bottom-Up eine eher aufwühlende. **Der Ausgleich zwischen diesen Kräften bringt dann was man eigentlich sucht.**

