



# Synaworks

Technology Strategy Academy

*Strategy*

## Die relevanten Orientierungspunkte einer agilen Strategieentwicklung

Nicolas Crisand

Managing Director

## Zusammenfassung

**„Today the most important strategic question for any organization is this:  
Are we changing as fast as the world around us?“**  
*(Gary Hamel)*

Herkömmliche Formen der Strategiearbeit stoßen heute an ihre Grenzen. Zu volatil, komplex und unsicher sind die Rahmenbedingungen. Aber wie können Organisationen ihre Anpassungsfähigkeit und Veränderungsgeschwindigkeit so erhöhen, dass sie den externen Entwicklungen adäquat begegnen können? Der vorliegende Auszug erläutert, was eine Strategie ist, wie diese unter VUCA-Bedingungen entwickelt werden kann und gibt Einblicke in die wesentlichen Orientierungspunkte erfolgreicher Strategiearbeit.

## Die Strategie

Eine Strategie ist ein Ansatz, wie eine bestimmte Herausforderung zu lösen ist. Sie klärt, was zu tun ist, um bestimmte Ziele zu erreichen. Dabei ist der Detaillierungsgrad der Strategiearbeit von Organisation zu Organisation unterschiedlich und hängt maßgeblich von der Reife der Organisation ab, dezentral und agil zu entscheiden.

Der Zweck der Strategiearbeit hat sich im Laufe der Jahre nicht verändert. Was sich verändert hat, ist die Art und Weise, wie erfolgreiche Strategien entwickelt werden. Denn unter volatilen Rahmenbedingungen reduziert sich die Zeitspanne, in denen Strategien wirken können. Der Entstehungsprozess darf nicht zu viel Zeit in Anspruch nehmen – sonst hat sich die Welt schon zweimal gedreht, bevor die Strategie überhaupt wirken kann. Hypothesen müssen frühzeitig und iterativ am Markt getestet, der strategische Handlungsrahmen laufend iterativ angepasst werden.

## Die wesentlichen Orientierungspunkte

Da Strategien „Wege zum Ziel“ beschreiben sind formulierte **Ziele**, die die Organisation erreichen will, eine Voraussetzung für die Strategiearbeit. Dabei stehen Zielen meist eine Vielzahl an Herausforderungen entgegen. Wäre das nicht der Fall, bräuchte man auch keine Strategien, dann könnte man das offensichtlich Notwendige tun, um die Ziele zu erreichen.

Soll eine tragfähige Strategie erarbeitet werden, müssen die zentralen **Herausforderungen** identifiziert werden, die der Zielerreichung im Weg stehen. Zusätzlich müssen die relevanten internen und externen **Rahmenbedingungen** erkannt und explizit gemacht werden, in denen sich eine Organisation bewegt. Wichtig sind dabei die Vereinfachung und Reduktion der Komplexität auf wenige, aber entscheidende Parameter.

Im Zuge der **externen Rahmenbedingungen** werden bspw. relevante politische, ökonomische, soziale, technologische oder wettbewerbsrelevante Parameter und Trends identifiziert. Bei der Frage nach den **internen Rahmenbedingungen** werden die zentralen Stärken und Schwächen der Organisation ermittelt. Die internen Rahmenbedingungen sind eine wesentliche Ausgangsbasis für die Entwicklung *individueller* Strategieoptionen, die unter den jeweiligen Bedingungen der Organisation auch *durchführbar* sind.

Aufgrund der sich schnell ändernden Rahmenbedingungen sollte die Analyse kein einmaliger, in sich abgeschlossener Vorgang mit definiertem Anfangs- und Enddatum sein, den wenige Spitzenmanager verantworten. Vielmehr sollte es als ein permanenter Sichtungsprozess verstanden werden, bei dem möglichst viele Organisationsmitglieder eine Sensitivität dahingehend entwickeln, wichtige Entwicklungen und Veränderungen zu erkennen und diese in geeignete Strukturen der Organisation einfließen zu lassen.

Ist ein Bild über die aktuelle interne und externe Situation entstanden und die zentralen „enabler“ und „preventer“ identifiziert, können mögliche **Handlungsoptionen** entwickelt werden. Diese Handlungsoptionen sind Hypothesen, wie die Ziele erreicht werden können.

Die Summe dieser Bestandteile ergibt den **strategische Handlungsrahmen**: handhabbare Ziele, die zentralen Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt, die Rahmenbedingungen, in denen die Organisation agiert und die entwickelten Handlungsoptionen.

In der Organisationsentwicklung spricht man von der Hochfrequenzorganisation, in dem der *Prozess* des sich Veränderns immer wichtiger wird. Das gilt auch für die Strategiearbeit. Je mehr Zeit in die Perfektionierung eines strategischen Plans investiert wird, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Rahmenbedingungen in der Zwischenzeit verändert und die getroffenen Hypothesen keine Gültigkeit mehr haben.

Aus diesem Grund sollte der strategische Handlungsrahmen nicht zu lange erarbeitet werden. Vielmehr sollte er laufend iterativ an die jeweiligen Bedingungen angepasst werden. Entscheidend ist, dass die Organisation einen *für sich passenden* Prozess gestaltet, durch den sie in einem regelmäßigen Rhythmus agile Strategiearbeit leisten kann. Man spricht in diesem Zusammenhang von Strategizing. Dabei schwimmt die Analysephase mehr und mehr mit der Umsetzungsphase.

## **Die Umsetzung – die Operationalisierung der Handlungsoptionen**

In der Umsetzungsphase werden die Handlungsoptionen operationalisiert. Wie in der Analysephase gilt auch in der Umsetzungsphase das Agilitätsprinzip. Da ex ante keiner weiß, ob diese erfolgreich sein werden, gilt es, die Hypothesen – nichts anderes sind die Handlungsoptionen zu diesem Zeitpunkt – in kurzen Iterationszyklen zu testen. Damit werden Ansätze immer weiter verfeinert und die Beteiligten lernen stetig dazu. Und, ganz wichtig: es wird möglichst wenig Zeit und Ressourcen in theoretischen Ansätzen „verbrannt“, die sich sonst erst später im Prozess als nicht zielführend herausstellen könnten.

Durch iterative Schleifen – bekannt aus agilen Methoden wie bspw. Design Thinking – können Strategieprozesse deutlich „agilisiert“ werden. Dabei werden grob folgende Phasen durchlaufen: 1. Analyse (zum Verstehen des Problems), 2. Hypothesenbildung (Entwicklung möglicher Lösungsansätze), 3. Verifizierung (Überprüfung der Hypothesen mittels Prototyping und Testing), 4. Adaption (zur Anpassung der Hypothesen). Dabei geht es häufig zwei Schritte vor und einen (manchmal auch zwei oder drei) zurück. Bei jeder Iteration werden die Lösungsansätze verfeinert und damit wirkungsvoller.

Dieser Ablauf ist für viele Organisationen und Mitarbeiter ungewohnt, entspricht es doch nicht der Vorstellung, linear, direkt und möglichst effizient nach einem definierten Plan „abzuarbeiten“. Es gilt daher, die Mitarbeiter in der Veränderung zu begleiten, sie zu ermutigen und zu befähigen, sich an neue Methoden heran zu tasten, auszuprobieren und Fehler machen zu dürfen und die für die Organisation passenden Herangehensweisen zu erkennen.

Mit so einem Strategieprozess entwickelt sich die Organisation quasi im „Vorbeigehen“ mehr und mehr zu einer selbstlernenden Organisation. Eine selbstlernende Organisation entwickelt sich selbständig Schritt für Schritt weiter und ist immer besser in der Lage, in volatilen und unsicheren Rahmenbedingungen zielführend zu agieren.

Um vom Wissen ins Handeln zu kommen muss zu einem bestimmten Zeitpunkt im Prozess definiert werden: Wer macht was bis wann? Das gilt unabhängig vom Agilitätsgrad. Über geeignete KPIs und Methodenansätze können die operativen Maßnahmen nachgehalten und der Wirkungsgrad abgeschätzt werden.

### **Die Bedeutung des Purpose**

Je volatiler und unsicherer die Rahmenbedingungen sind, umso kürzer die Abstände, in denen strategische Handlungsoptionen angepasst werden. Das macht deutlich, dass eine Organisation einen übergeordneten Orientierungspunkt braucht, eine Art Fixstern, der Halt und Richtung vorgibt.

Diese Orientierung kann der Unternehmenszweck, der **Purpose** liefern. Der Purpose einer Organisation beantwortet die Frage, wozu es die Organisation gibt, was der eigentliche Mehrwert der Organisation für das Umfeld ist. Innerhalb dieser „Purpose-Leitplanken“ kann sich eine Organisation agil und schnell bewegen, ohne Gefahr zu laufen, wie ein Fähnchen im Wind erratisch zu agieren.

Der Purpose gewinnt an Bedeutung, je agiler die eigene Organisationsform wird und spielt auch bei agilen Strategieentwicklungen eine immer größere Bedeutung. Gleichzeitig wird durch die Strategie der Purpose Stück für Stück weiter realisiert und in die Welt gebracht. Eine sich gegenseitig befruchtende Verbindung.

### **Die Bedeutung der Kultur – oder: „Culture eats strategy for breakfast“.**

Strategiearbeit, insbesondere die agile Strategiearbeit, bedeutet Transformation. Damit ist die Kultur der Organisation ein maßgebliche Erfolgsfaktor für die Strategiearbeit!

„So machen wir das hier bei uns“ beschreibt anschaulich, was Kultur ist: die Art und Weise, wie Dinge in der Organisation gehandhabt werden. Die kulturelle Ausprägung „ergibt“ sich dabei aus Normen, Werten und Glaubenssätzen, die sich über die Zeit in einer Organisation etabliert haben und welche die Mitarbeiter gemeinschaftlich teilen.

Folgende Aspekte von Kultur sind im Strategiekontext von besonderer Relevanz:

- Kultur ist eine **nicht entscheidbare** Prämisse und wirkt **implizit**.
- Kultur **lenkt** Zielsetzung und Motivation, Denk- und Verhaltensweisen.

- Kultur eröffnet **Spielräume**, situationsgerecht agieren zu können. Diese Freiräume („slack“), erhöhen die **Agilität** der Organisation und ermöglichen, **Komplexität adäquat zu managen**.
- Die Werteausprägungen der jeweiligen Kultur spannen einen Möglichkeitenraum auf, der eine hohe **Anpassungsfähigkeit** bei *gleichzeitiger* Berücksichtigung der eigenen „DNA“, des eigenen Selbstverständnisses ermöglicht. Das bildet eine einzigartige Grundlage, um unter volatilen Rahmenbedingungen **flexibel und gleichzeitig nachhaltig agieren** zu können.

Die Organisationskultur ist ein entscheidender „enabler“ und „preventer“ für die Strategiearbeit und die Umsetzung der Strategie! Aus diesem Grund ist die Berücksichtigung der kundenindividuellen Kultur und die Arbeit mit Werte- und Kulturdimensionen integrativer Bestandteil unserer Strategiearbeit.

## Über Synaworks

Synaworks ist eine Unternehmensberatung mit Fokus auf die IT-Organisation. Wir greifen auf langjährige Erfahrung als SAP- und Strategieberater zurück und verbinden dieses Wissen mit der Kompetenz, Veränderungen zu initiieren und zu begleiten.

Wir beraten und begleiten Organisationen auf strategischer, methodischer und technologischer Ebene. Indem wir unsere Kompetenzen aus den Bereichen SAP-Technologie, Strategie-, Change- und Kompetenzentwicklung zu einem ganzheitlichen Beratungsansatz verbinden, befähigen wir unsere Kunden, erfolgreiche Strategien zu entwickeln, effiziente ALM Prozesse zu etablieren und die erforderlichen Kompetenzen für den digitalen Wandel aufzubauen. Damit unterstützen wir unsere Kunden, die notwendigen Veränderungen zu initiieren und das volle Potential des digitalen Wandels zu nutzen.

Wir glauben, die Digitale Transformation ist nicht alleine eine technologische Herausforderung, sondern vor allem eine Frage von Kultur, Zusammenarbeit und Kompetenzen.

Wir befähigen Führungskräfte und Mitarbeiter für den digitalen Wandel zielführende Strategien zu entwickeln, relevante Kompetenzen aufzubauen und entscheidende SAP-Technologien effizient anzuwenden.

Wir arbeiten wissenschaftlich fundiert, empathisch und mit hoher Leidenschaft.

Synaworks GmbH  
Hauptstraße 25, 69117 Heidelberg  
E-Mail: [nicolas.crisand@synaworks.com](mailto:nicolas.crisand@synaworks.com)  
Telefon: +49 172/ 73 24 285  
[www.synaworks.com](http://www.synaworks.com)

© 2020 Synaworks GmbH.  
All rights reserved.