

# Flexibilität als Antwort auf Komplexität

*Nicolas Crisand*

Zunehmende Komplexität und Nicht-Vorhersagbarkeit zwingen Organisationen zu neuen Ansätzen in der Strategieentwicklung. Soll ein Strategieprozess heute erfolgreich sein, muss dieser schrittweise erfolgen, möglichst viele Perspektiven einbeziehen und schnelle Anpassungsfähigkeit ermöglichen. Unternehmen sollten eine solche **agile Strategieentwicklung** wagen.

**K**einer ist in der Lage vorherzusagen, wie sich die Zukunft entwickelt. Die Abhängigkeit scheinbar unabhängiger Themen voneinander erzeugt eine nie da gewesene Komplexität. Die Zeitspannen, in denen Lösungen am Markt wirken, werden immer kleiner, technologische Entwicklungen immer schneller. Jahrzehntealte Branchenwahrheiten werden ausgehebelt.

Diese Komplexität und Nicht-Vorhersagbarkeit zwingen Organisationen zu neuen Ansätzen in der Strategieentwicklung. Soll ein Strategieprozess heute erfolgreich sein, muss dieser überzeugende Antworten auf die spezifischen Herausforderungen einer VUCA-geprägten Welt finden.

## Scheitern mit klassischem Vorgehen

Mit der klassischen Art, Strategien zu entwickeln, scheitert man an diesen Herausforderungen. Das liegt vor allem an den Annahmen der klassischen Strategieentwicklung und deren Folgen:

### • Vorhersagbarkeit und Kontrolle

In der klassischen Strategieentwicklung geht man davon aus, dass durch gute Analysen der Vergangenheit und Gegenwart eine langfristige Planung und Kontrolle der Zukunft möglich ist.

### • Trennung von Entwicklung und Umsetzung

Das Top-Management entwickelt die Strategien, die

Mitarbeitenden setzen um – so das vorherrschende Verständnis.

### • Zeitspanne bis zur Umsetzung

Durch umfassende Analysetätigkeiten sowie die Trennung von Entwicklung und Umsetzung dauert es sehr lange, bis Strategien im Unternehmensalltag wirken können.

### • Geringe Motivation

Die „Strategieempfänger“, die für die Umsetzung zuständig sind, haben keine Verbindung zu den von anderen entwickelten Strategien und deshalb eine entsprechend geringe Motivation, diese umzusetzen.

### • Qualitätsproblematik

Durch die Involvierung weniger Top-Manager und Spitzenmanagerinnen werden nur sehr wenig Perspektiven berücksichtigt mit der Gefahr, unwirksame Strategien zu entwickeln.

### • Annahme eines trivialen Systems

Die Verantwortlichen gehen davon aus, dass eine in der Theorie entwickelte Strategie in der Organisation 1:1 umgesetzt wird. Dieses mechanistisch geprägte Bild berücksichtigt nicht die interne Komplexität und Beharrlichkeit von Organisationen und spiegelt damit nicht die Wirklichkeit von sozialen Systemen wider.

### • Starrheit

Lernen und Anpassungen sind nicht vorgesehen,



der Inhalt der Strategie steht nicht zur Diskussion. Gründe für das Scheitern werden in einer mangelnden Umsetzungsqualität gesehen.

### Kontinuierlich wahrnehmen und reagieren

Die agile Strategieentwicklung adressiert die heutigen Herausforderungen. Sie unterliegt nicht der Illusion von Vorhersagbarkeit und Kontrolle. Stattdessen ist sie geprägt von einem permanenten „sense and response“ (Wahrnehmen und Reagieren) auf die sich verändernden Rahmenbedingungen.

Im Folgenden werden **zwei Annahmen** erläutert, die dem Verständnis eines agilen Strategieprozesses zugrunde liegen. Darauf aufbauend werden drei Merkmale vorgestellt, die einen agilen Strategieprozess im Kern auszeichnen. Im Anschluss werden vier Schritte skizziert, wie man eine agile Strategieentwicklung initiieren kann.

» Die agile Strategieentwicklung adressiert die heutigen Herausforderungen.

#### Anpassungsfähigkeit als Antwort auf Unsicherheit und Komplexität

Zentrale Annahme eines agilen Strategieverständnisses ist, dass der zunehmenden Komplexität und Unsicherheit mit einer höheren Flexibilität begegnet werden kann. Das bedeutet, dass der Anpassungsfähigkeit einer Strategie – und damit auch der

» Hohe Qualität ist heute nur zu erreichen, wenn unterschiedliche Perspektiven und das Wissen möglichst vieler in den Prozess einfließen.

Organisation – eine immer größere Bedeutung zukommt. Damit tritt der Prozess der Veränderung in den Vordergrund.

#### Organisationen sind nicht-triviale Systeme, die nur schwer kontrollierbar sind

Im Management existiert häufig noch die Vorstellung, dass Organisationen ähnlich einer Maschine zu steuern sind: einfach in der Handhabung und eindeutig in den Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen. Die Praxis zeigt, dass dieses Bild nicht haltbar ist.

Die agile Strategieentwicklung folgt einer systemisch informierten Sicht und unterstellt, dass Organisationen als soziale Systeme nur schwer vorhersagbar und kontrollierbar sind. Es existiert keine eindeutige Input-Output-Relation. Die Empfänger – also die Mitarbeitenden – entscheiden weitestgehend autonom, in welcher Art und Weise sie auf bestimmte Steuerungsversuche reagieren.

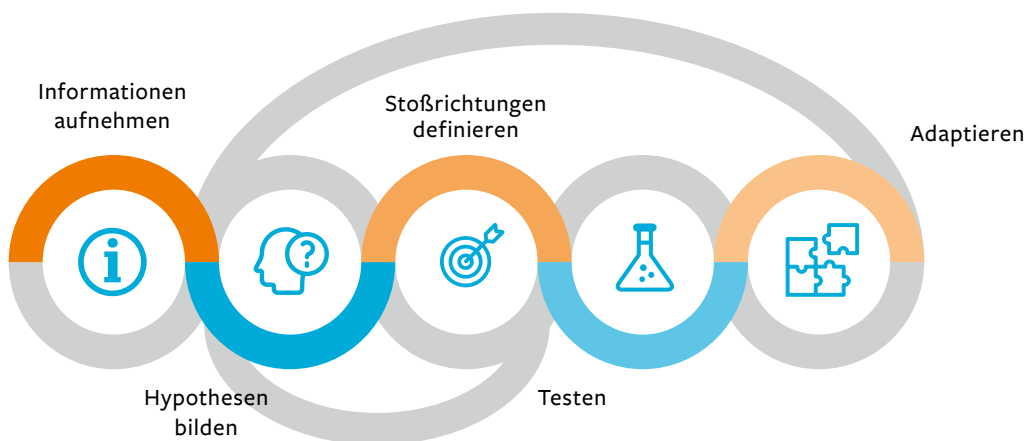
Ausgehend von diesen Annahmen können **drei zentrale Merkmale** genannt werden, die eine agile Strategieentwicklung kennzeichnen.

#### 1 Zusammenführung der Systemebenen

Die heutigen Herausforderungen sind zu komplex, als dass einige wenige an der Spitze einer Organisation diese adäquat lösen könnten. Ein agiler Strategieprozess involviert daher eine größere Zahl an Mitarbeitenden. Damit können drei Vorteile erzielt werden: Qualität, Motivation und Zeit.

Hohe **Qualität** ist heute nur zu erreichen, wenn unterschiedliche Perspektiven und das Wissen möglichst vieler in den Prozess einfließen. Das

Abbildung: Prozess der iterativen Strategieentwicklung



Quelle: 2020 Synaworks GmbH

gelingt, indem operative Einblicke, die an der Front bei Kunden, Zulieferern und Kooperationspartnern gewonnen werden, in den Strategieprozess integriert werden.

Der zweite Vorteil: die **Motivation** der Beteiligten steigt. Wie bei jedem Veränderungsprojekt ist auch bei einem Strategieprozess das Involvement der Beteiligten eine wichtige Voraussetzung für Akzeptanz. **Haben die Beteiligten die Möglichkeit der Mitwirkung und Gestaltung, erhöht sich deren Anschlussfähigkeit und damit die Motivation, den Strategieprozess aktiv zu treiben.**

Dritter Vorteil: Strategien werden schneller umgesetzt (**Zeit**). Die Mitarbeitenden sind mit den Inhalten und den Stoßrichtungen vertraut, haben an deren Entwicklung mitgewirkt und verstehen die Hintergründe – gute Voraussetzungen, um schnell in die Umsetzung zu gehen.

## 2 Kontinuierlicher Prozess

Im klassischen Verständnis ist der Strategieprozess ein zeitlich terminiertes Projekt, unterteilt in Analyse-, Entwicklungs- und Umsetzungsphase. Dieser Phasenansatz wird der Dynamik der heutigen Rahmenbedingungen nicht mehr gerecht.

**Die agile Strategieentwicklung ist als permanenter Prozess zu verstehen, ohne Anfangs- und Enddatum.**

Ziel ist ein steter Abgleich mit den relevanten Umwelten der Organisation. Dieser „Sense and

Response“-Ansatz erhöht die Sensitivität und damit die Wahrscheinlichkeit der Organisation, erste schwache Signale aus der Umwelt zu erkennen, aufzunehmen und intern besprechbar zu machen.

Dafür bedarf es geeigneter Prozesse, Kommunikationsräume und Entscheidungsregeln, die dabei unterstützen, dass im System Informationen geteilt und verarbeitet werden können. Die Organisation lernt dabei immer besser, welche Informationen als relevant einzustufen sind.

Dabei darf der permanente Prozess nicht dazu verleiten, spezielle Zeit- und Entwicklungsräume für strategische Auszeiten zu vernachlässigen – sie bleiben unerlässlich, um aus dem „Hamsterrad“ des operativen Tagesgeschäfts auszusteigen. Die Auszeiten ermöglichen, das Geschehen aus einer anderen Perspektive zu betrachten, lieb gewonnene Überzeugungen zu hinterfragen und eigene Denk- und Verhaltensmuster zu erkennen.

## 3 Iteratives Arbeiten

„No idea survives the first contact with reality.“ Daher ist es wichtig, schnell von der Theorie in die Praxis zu kommen. Dabei folgt die iterative Strategiearbeit in ihrer Logik agilen Ansätzen: Informationen werden aufgenommen, Hypothesen gebildet, erste Stoßrichtungen entwickelt, die dann durch geeignete Verfahren (Prototyping) schnell am Markt überprüft werden (siehe Abbildung). Die so gemachten

Erfahrungen ermöglichen den Beteiligten, ihre Hypothesen und Stoßrichtungen anzupassen (Pivoting), um dann erneut zu testen. Das Motto: fail early to fail cheap.

Dieses schrittweise Vorgehen erlaubt, permanent neue Informationen aufzunehmen und eine Vielzahl an unterschiedlichen Hypothesen und Stoßrichtungen in verschiedenen Reifegraden „unter Beobachtung“ zu haben sowie immer weiter zu verfeinern.

## Mehr Kompetenz auf unterschiedlichen Ebenen

Durch die Integration der Systemebenen, dem kontinuierlichen Abgleich mit der Umwelt und einer iterativen Vorgehensweise wird mehr Erfahrungswissen in den Strategieprozess integriert und getroffene Hypothesen können schnell getestet und angepasst werden. Damit steigt die Qualität der Strategiearbeit.

Zusätzlich findet eine kontinuierliche Entwicklung der Organisation an sich statt. Die Kommunikations-, Konflikt-, Entscheidungs- sowie Problemlösungsfähigkeit steigen. Die Organisation lernt, die Wahrnehmungsfähigkeit gegenüber externen und internen Entwicklungen zu erhöhen. Implizite Muster werden immer besser erkannt, explizit und damit handhabbar gemacht. Quasi „im Gehen“ lernt die Organisation, agiler zu werden und die eigene Veränderungsfähigkeit weiter auszubauen. **Damit ist der agile Strategieprozess sowohl Zweck als auch Mittel für eine anpassungsfähige Organisation.**

Wie aber können **erste Schritte** hin zu einem agilen Strategieverständnis aussehen? Dabei gibt es nicht „den einen Weg“. Denn das Thema und die jeweilige Ausgangssituation von Organisationen sind zu komplex und unterschiedlich. Es können aber einige **Handlungsfelder** skizziert werden, die Orientierung geben.

## » Die Organisation lernt, die Wahrnehmungsfähigkeit gegenüber externen und internen Entwicklungen zu erhöhen.

### 1. Handlungsrahmen definieren

Zu Beginn eines Strategieprozesses ist **Orientierung** notwendig hinsichtlich der Richtung und internen Gestaltungsspielräume.

Bei der **Richtung** geht es um Orientierung über die inhaltliche Strategiearbeit. Dabei spielen der Purpose, der eigentliche Zweck der Organisation, sowie die Vision – der wünschenswerte Zustand, den die Organisation in der Zukunft einmal erreichen möchte – eine wichtige Rolle. Beide geben Orientierung über das Wohin und damit die Inhalte der Strategiearbeit.

Bei den **internen Gestaltungsspielräumen** geht es um die Frage, wie der Strategieprozess intern umgesetzt werden kann: Welche Spielräume werden eröffnet? Wer soll integriert werden? Welche Rolle haben die Führungskräfte? Welche Entscheidungen können von wem getroffen werden und wie sollen sie herbeigeführt werden? Inwieweit soll die Projektgruppe bereits in diese Fragen integriert werden? Vergleichbar mit dem Grundriss eines Hauses geht es um das Abstecken der grundsätzlichen Rahmenbedingungen, nicht um die Ausgestaltung der jeweiligen Räume.

### 2. Kommunikationsräume schaffen

Auf Basis der bereits genannten Überlegungen kann eine Projektgruppe initiiert werden, die das *Wie* der Umsetzung im Detail gestaltet. Idealerweise besteht die Projektgruppe aus Mitarbeitenden unterschiedlicher Hierarchie- und Abteilungsbereiche. Eine zentrale Aufgabe ist die Schaffung von Kommunikationsräumen, die eine Auszeit aus dem Tagesgeschäft und damit Austausch sowie Reflexion der Beteiligten ermöglichen.

## » Um die Herausforderungen zu bewältigen, bedarf es vor allem einer hohen Selbstreflexion und Lernbereitschaft.

Es sind Fragen zu beantworten wie:

- Welche Prozesse müssen wie ausgestaltet werden?
- Wie soll kommuniziert werden?
- Wie können Informationen schnell verteilt und zur Verfügung gestellt werden?
- Wie können die Teilnehmenden vernetzt werden?
- Wie können Themen zusammengeführt und bewertet werden?
- Wie kann das Rückspiegeln in die Organisation stattfinden, wie das Zusammenspiel mit den Führungskräften?
- Wie können weitere Stakeholder in den Prozess integriert werden?

In diesem Stadium des Prozesses geht es vor allem um die Entwicklung des „Sense and Response“-Gedankens. Die Organisation soll lernen, eine höhere Sensitivität zu entwickeln und geeignete Räume schaffen, diese Eindrücke zu teilen und sinnvoll zu verarbeiten.

### 3. Iteratives Arbeiten initiieren

Die Etablierung eines agilen Strategieprozesses ist anspruchsvoll und komplex. Dieser Komplexität können Organisationen am besten begegnen, indem sie nach einer ersten Skizze zügig in die Umsetzung kommen, um schnell zu lernen. Was funktioniert bei uns, was nicht? Was sollte verändert werden, damit es besser funktioniert, wo braucht man von wem Unterstützung?

Der Strategieprozess an sich wird iterativ gestaltet, um die Komplexität zu bewältigen, der sich Organisationen gegenübersehen. Die gleiche Logik findet Anwendung bei der Frage, wie es Organisationen schaffen, sich die neue Arbeitsweise anzueignen: iterativ, den Fokus auf den nächsten Schritt gerichtet. Dabei geht es häufig einen Schritt nach vorne und zwei zurück. Solange man dabei lernt und



sich entwickelt, ist alles gut. Das bedeutet, dass auch der iterativ-agile Ansatz Zweck und Mittel zugleich ist: Er hat den Zweck, bessere Strategieprozesse zu entwickeln und ist gleichzeitig das Mittel, mit dem die Organisation lernt, agiler zu werden.

### 4. Kompetenzen entwickeln

Der hier beschriebene Strategieprozess bedeutet für viele Mitarbeitende Neuland und Veränderung. Um die Herausforderungen zu bewältigen, bedarf es vor allem einer hohen Selbstreflexion und Lernbereitschaft, einem Ausräumen von Widersprüchen, einer professionellen Kommunikation, einer hohen Kooperationsbereitschaft und eines adäquaten Umgangs mit Unsicherheit und Fehlern. Es sind also vor allem Selbst- und Sozialkompetenzen, die Führungskräfte und Mitarbeitende befähigen, einen agilen Strategieprozess zu initiieren und zu leben. **c!**

## » Fail early to fail cheap.



**Nicolas Crisand**

ist Co-Founder und Managing Director von Synaworks. Er arbeitet als Berater und Trainer mit den Schwerpunkten Strategieentwicklung und Transformation. Neben der Beratungstätigkeit leitet er die Synaworks Academy, in der relevante Kompetenzen für agile Transformationsprozesse entwickelt und trainiert werden.