Strategility – ein konstruktiv-kritisches Review

Veröffentlicht am 3. Juli 2024

Ihre Ansprechpersonen: David Andrist, Dimitri Gebhard

Tags: Fachbeiträge, Banken und Versicherungen, Energie und Infrastruktur, Gesundheitswesen, Handel, Transport und Logistik, Industrie, Technologie und Dienstleistung, Öffentliche Verwaltung, Innovation, Strategieberatung

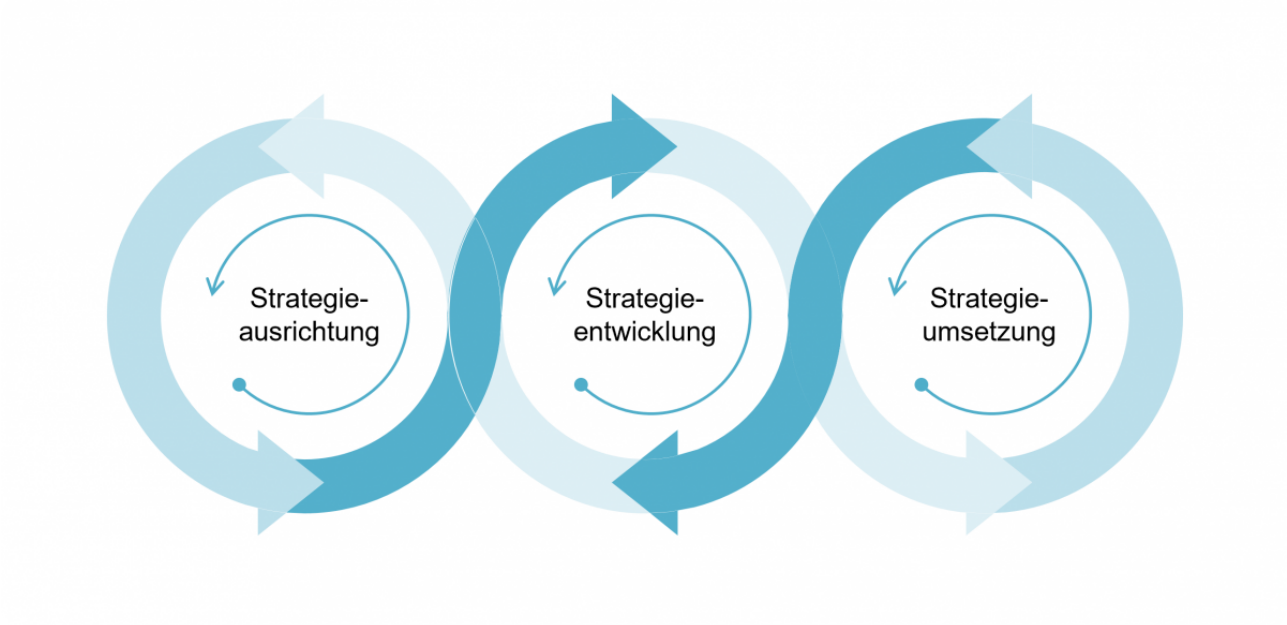
In einer Welt, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA) geprägt ist, wird die Fähigkeit, rasch und effektiv auf Veränderungen zu reagieren, zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Traditionelle Strategiemodelle stossen oft an ihre Grenzen, da sie nicht schnell genug sind, um den raschen Wandel der Märkte adäquat zu adressieren. Als Antwort darauf gewinnt die agile Strategieentwicklung an Bedeutung. Sie ermöglicht es Organisationen, proaktiv und dynamisch zu agieren, indem sie kontinuierliche Feedbackloops, regelmässige Anpassungen und schnelle Entscheidungsfindung in den Vordergrund stellt. Mit Strategility gibt es seit 2022 ein Schweizer Framework auf dem Methodenmarkt.

So funktioniert Strategility

Strategility ist eine Methode zur agilen Strategiearbeit, welche den Strategieprozess in drei zusammenhängende Teilprozesse unterteilt:

- **Strategieausrichtung:** Bei der Strategieausrichtung wird anhand von strategischen Herausforderungen das Leitbild mit Vision und Mission erstellt oder aktualisiert und grobe strategische Stossrichtungen definiert und evaluiert.
- **Strategieentwicklung:** Die strategische Stossrichtung wird unter Zuhilfenahme eines Strategiecanvas konkretisiert, daraus werden Hypothesen gebildet, die im Anschluss priorisiert und getestet werden. So entsteht in einem iterativen Prozess eine validierte Strategie mit hoher Wahrscheinlichkeit auf Markterfolg.
-

Strategieumsetzung: Mittels konkreter Vorhaben wird die Strategie umgesetzt. Dabei können je nach Vorhaben unterschiedliche Projektmanagementmethoden zum Einsatz kommen. Die Ergebnisse und Wirkung der Umsetzungsvorhaben werden regelmässig überprüft.



Die drei zusammenhängenden Teilprozesse von Strategility.

Aus jedem der drei Teilprozesse fliessen Inputs in die beiden anderen, der jeweilige Fortschritt wird mithilfe eines an Kanban angelehnten Boards überprüft. Dadurch spielen die drei Teilprozesse optimal miteinander zusammen, Strategieentwicklung und -Umsetzung sind miteinander integriert und beeinflussen sich gegenseitig. Diese Struktur fördert einen iterativen und kontinuierlichen Experimentier-, Lern- und Reflexionsprozess und ist darauf ausgerichtet, die Verantwortlichkeiten klar zu differenzieren. So wird die Prozess-, Wirkungs- und Ergebnisverantwortung auf unterschiedliche Rollen verteilt, um Biases zu vermeiden und eine möglichst wirkungsvolle Strategie zu erarbeiten. Durch einen für Strategiemethoden hohen Überprüfungsrhythmus (ca. alle 3-6 Monate) kann ausserdem schnell auf neue Herausforderungen reagiert und die Strategie bei Bedarf angepasst werden.

Das hebt Strategility von anderen Strategiemethoden ab

Strategility unterscheidet sich in mehreren wesentlichen Aspekten von traditionellen Strategiemethoden:

- **Orientierung an Herausforderungen:** Im Gegensatz zur starren Einhaltung festgelegter Strategieperioden orientiert sich Strategility an konkreten aktuellen und zukünftigen strategischen Herausforderungen und nimmt sie als Ausgangspunkt für die Überarbeitung der Strategieinhalte. Durch den iterativen Ansatz können neue Herausforderungen zudem schnell aufgegriffen und mit der Strategie abgestimmt werden.
- **Prozessorientierung:** Während bei traditionellen Ansätzen oft vor allem das Ergebnis (also «die Strategie») im Zentrum steht, fokussiert Strategility stärker auf einen kontinuierlichen Strategieprozess, was laufende Anpassungen und Optimierungen ermöglicht.
- **Hypothesenbasiertes Vorgehen:** Die Annahmen hinter strategischen Stossrichtungen werden explizit gemacht und analytisch oder experimentell mit Tests überprüft. Dadurch lässt sich das Risiko von Fehlentscheidungen verringern und teure, aber wenig erfolgsversprechende Stossrichtungen werden vermieden.
- **Häufige Feedbackloops:** Die Methode beinhaltet regelmässige Überprüfungen der Wirkung und nicht nur der Ergebnisse. Das stellt die Relevanz und Effektivität der Strategie sicher und ermöglicht iterative Anpassungen.
- **Kompatibilität mit anderen agilen Praktiken:** Strategility harmoniert dank einem ähnlichen Rhythmus gut mit anderen agilen Methoden wie z. B. OKR, was eine ganzheitliche, agile Transformation unterstützt.
- **Hohe Partizipation:** Strategieentwicklung bei Strategility ist keine reine Top-down-Aufgabe des Verwaltungsrats, sondern durch ein Rollenmodell wird Partizipation verschiedener Stufen im Unternehmen sichergestellt. Dadurch werden die Wissensträger einbezogen und die Akzeptanz und Effektivität der Strategie erhöht.
- **Innovative Tools:** Strategility integriert als Werkzeugkasten verschiedenste Strategietools- und Frameworks, darunter auch einige innovative wie die SWOT^3-Analyse oder den Storytellingcanvas.

Diese Herausforderungen bringt Strategility mit sich

Obwohl Strategility viele Vorteile bietet, gibt es auch Herausforderungen, die berücksichtigt werden müssen:

-

Hohe Komplexität: Strategility beinhaltet eine Vielzahl von Methodenelementen und -schritten und wirkt dadurch überwältigend und komplex. Versteht man die Methode aber vielmehr als Werkzeugkasten denn als Anleitung, kann man sich diejenigen Elemente aussuchen, die zur jeweiligen Organisation am besten passen. Dadurch wird die Methode schlanker und einfacher anwendbar.

- **Ressourcenintensität:** Der iterative und partizipative Ansatz von Strategility kann sehr ressourcenintensiv sein, gerade auch dann, wenn mehrere Stossrichtungen oder Hypothesen gleichzeitig verfolgt und getestet werden sollen. Durch spezifische Anpassung der Methode an die jeweilige Organisation und eine stärkere Verschmelzung von Hypothesentests und Umsetzungsvorhaben lässt sich der Nutzen von Strategility aber auch mit weniger Ressourcenbedarf realisieren.

- **Kulturelle Anpassung:** Insbesondere der partizipative Ansatz der Methode kann bei Organisationen auf Widerstand stossen, wenn ihre Kultur (noch) nicht zu der von Strategility passt. Entsprechende kulturelle Anpassungen können Jahre dauern. Dazu erlaubt Strategility, dass sich die Anwendung der Methode entwickelt und man mit denjenigen Elementen beginnt, die bereits zur Unternehmenskultur passen. Nach und nach wird mit fortschreitender Kulturentwicklung auch die Strategiemethode anpasst.

- **Verschmelzung von Strategischem und Operativem:** Durch den iterativen Ansatz von Strategility kommen strategische und operative Themen einander näher und drohen zu verschwimmen. Gleichzeitig wird die Strategie aktiver ins Tagesgeschäft einbezogen und bleibt dadurch relevant.

Fazit: Für welche Organisationen ist Strategility besonders geeignet?

Strategility ist besonders für Organisationen geeignet, die

- sich im einen schnelllebigen und von viel Veränderung geprägten Kontext bewegen,

- experimentierfreudig, anpassungsfähig und in der agilen Transformation fortgeschritten sind, indem sie z. B. die agilen Werte verinnerlicht haben, nach agilen Skalierungsframeworks arbeiten oder als Sozio- oder Holokratie organisiert sind

oder für diejenigen, die es werden wollen.

Zusammengefasst maximiert Strategility die Wirkung und Akzeptanz einer Strategie durch den Fokus auf einen partizipativen und iterativen Strategieprozess mit regelmässiger Wirkungsüberprüfung. So kombiniert die Methode Weitblick und Flexibilität. Die Herausforderungen der Methode können u. a. mit deren

Anpassung auf die jeweilige Organisation sowie einer schrittweisen Einführung bewältigt werden.

Quellen

Pichel, Haas & Kruschitz (2022). Strategility. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Möchten Sie mehr über Strategility erfahren? Möchten Sie Ihren Strategieprozess agilisieren oder interessieren Sie sich grundsätzlich für eine Begleitung in Ihrem Strategieprozess? Zögern Sie nicht, uns telefonisch unter +41 58 320 30 00, per E-Mail unter office@app.ch oder mittels des untenstehenden Formulars zu kontaktieren. Unsere Expertinnen und Experten freuen sich auf Ihre Anfrage.