

# ERSTE SCHRITTE...

## ZUR ADAPTIVEN STRATEGIE

Detlev Trapp

Wer gibt schon gerne zu, dass die so aufwändig erarbeitete Strategie nicht aufgegangen ist? Es gibt viele Beispiele von Unternehmen, die zu lange an ihrer Strategie festgehalten haben – und die dann gescheitert sind. Schnelle Anpassungsfähigkeit ist heutzutage ein wesentlicher Faktor hinsichtlich einer erfolgreichen Strategiearbeit. Doch wie sieht der Prozess dabei aus? Hier sind fünf mögliche erste Schritte zur Entwicklung einer **adaptiven Strategie**.

Adaptive Strategieentwicklung setzt auf Anpassungsfähigkeit als entscheidenden Faktor für erfolgreiche Strategiearbeit in einem volatilen und dynamischen Umfeld. Statt langfristiger Analysen stehen regelmäßige Feedback-Schleifen und kontinuierliche Marktbeobachtung im Vordergrund. Es geht darum, die Strategie regelmäßig neu zu justieren, um dann zu operationalisieren. Ganz unabhängig davon, ob man sich dafür dann für die Einführung eines Framework-Ansatzes wie OKR entscheidet oder einen eigenen Weg sucht: Ausgangspunkt ist im Fall der adaptiven Strategie ein Entwicklungsprozess, der als kontinuierliche Schleife angelegt ist.

Im Fokus steht zunächst die Frage, wie eine **Prozessarchitektur** aussehen kann, mit der in regelmäßigen Abständen alle wichtigen Perspektiven für einen Dialog zu Strategie und Zielen zusammengebracht werden. Und damit das gelingt, steht das „Wie“ vor dem „Was“.

Ein weiterer Teil der Klärung betrifft den Ansatzpunkt und das Strategiemodell, an dem man sich orientieren will. Es muss nicht alles neu sein, weshalb auch ein Blick darauf, wie bisher die Strategiearbeit angegangen wurde und welche inhaltlichen Dimensionen bearbeitet wurden, hilfreich ist.

Adaptive Strategiearbeit setzt voraus, dass es einen klaren Nordstern gibt, eine Abstimmung der Strategie in Bezug auf die langfristigen Orientierungspunkte wie Purpose, Vision, Mission und Werte. Das ist wichtig für eine gute Balance zwischen Stabilität und Flexibilität.

Als Format für die Klärung des Rahmens kann ein **moderierter Workshop** mit dem Top-Management dienen.

### 2. VORAUSSETZUNGEN KLÄREN

Adaptive Strategieentwicklung erfordert die Auseinandersetzungen mit Wechselwirkungen zu Kultur, Führung und Arbeitsweisen.

Die Einführung einer adaptiven Strategie ist immer mit Veränderungen und Loslassen verbunden, weil sie voraussetzt, dass bisherige Praktiken abgelöst werden. Wenn an die Stelle eines klassischen Planungsprozesses ein Ansatz tritt, der auf Iteration, Beteiligung und Diskurs baut, dann setzt das ein Umfeld voraus, in dem es **psychologische Sicherheit** nicht nur auf dem Papier gibt.

Es geht darum, dass konstruktive Kontroversen rund um Spannungen, Dissens und Fehlschläge nicht nur möglich, sondern auch gewünscht sind. Die Füh-

» *Sich auf eine Richtung festzulegen, bedeutet, ins Risiko zu gehen.*

### 1. RAHMEN SETZEN

Vor dem Start empfiehlt es sich, den Rahmen zu bestimmen und ein gemeinsames Verständnis im Top-Management als Basis für die Strategieentwicklung herzustellen.

rung ist hier als Vorbild und Ermöglicher gefragt, um eine entwicklungsorientierte Denkweise und eine Kultur des kontinuierlichen Lernens zu fördern. Für die Umsetzung können hier **Schulungen** oder auch **Shadowing** und **Coaching** durch externe Begleiterinnen und Begleiter sowie Good-Practice-Impulse wirksam unterstützen.

### 3. ARCHITEKTUR MODELLIEREN

Als weiterer Aspekt der Vorbereitung steht die Gestaltung der Formate, über die der Strategiedialog kontinuierlich geführt wird. Man kann dabei unterscheiden zwischen:

- **Resonanzformaten**, in denen Feedback zu den Inhalten der Strategie eingeholt wird
- **Planungsformaten**, in denen Strategie oder daraus abgeleitete Ziele und Maßnahmen entwickelt werden
- **Retrospektiven**, in denen auf Inhalts- und Prozessebene reflektiert wird, wie man unterwegs ist

Als Ergebnis steht eine Architektur, die als wiederkehrende Schleife für Feedback und kontinuierliche Weiterentwicklung der Strategie aus den unterschiedlichen Perspektiven angelegt ist. Dabei sollte man ausreichend Möglichkeiten für crossfunktionalen Austausch einplanen, um Silodenken und fehlendem „Alignment“ bestmöglich entgegenzuwirken.

Wann diese Formate angesetzt werden, ist abhängig davon, in welchen Zyklen man die Strategie überprüfen möchte.

### 4. (MARKT)UMFELD BEOBACHTEN

Nach den oben genannten Vorarbeiten steht am Anfang der Schleife die regelmäßige Marktbeobachtung. Sie ist Grundvoraussetzung für eine fundierte Überprüfung von Strategie und Zielen. Es gibt unterschiedliche Quellen, die man dafür nutzen kann. Als Basis kann eine regelmäßige Sammlung von Zahlen, Daten und Fakten zu Markt, Ressourcen und Performance ergänzt um Beobachtungen und Trendanalysen dienen, für deren Verdichtung man sich heute gut durch KI-Tools unterstützen lassen kann.

Die andere Quelle sind Mitarbeitende und wichtige Stakeholder, die als Sensoren für ungenutzte Potenziale wertvolle Informationen liefern können. Dies kann im Rahmen ohnehin angesetzter Austauschformate stattfinden oder über **Themen-Workshops** zu bestimmten Marktsegmenten oder Trends.

## 5. RICHTUNG BESTIMMEN

Die eigentliche Arbeit an der strategischen Ausrichtung beginnt mit der Interpretation der Daten und Ableitung von Hypothesen und Möglichkeiten im Strategieteam. Sich auf eine Richtung festzulegen, bedeutet, ins Risiko zu gehen, da die Auswahl einer Option immer bedingt, dass andere Optionen ausgeschlossen werden.

Ob eine Entscheidung eine gute war, wird sich erst im Nachhinein herausstellen und dann ist man bekanntlich immer klüger. Gute strategische Leitplanken sollten Orientierung geben, indem sie fokussieren und Entscheidungen für die Mitarbeitenden erleichtern. Als Ergebnis sollten richtungsgebende strategische Kernsätze stehen, die als Grundlage für die konkrete Übersetzung in Ziele zum Beispiel über die SMART-Logik und konkrete Maßnahmen dienen können. Als Basis dafür empfiehlt es sich, Messgrößen zu definieren. Die regelmäßige Überprüfung der strategischen Leitsätze erfolgt in den geplanten Retrospektiven und Dialogformaten.

## 6. UMSETZUNG SICHERSTELLEN

Wirksam wird die adaptive Strategie, wenn sie konsequent operationalisiert wird.

Viele Strategien scheitern daran, dass alles beschrieben ist und dann doch nichts umgesetzt wird. Der Schritt, eine Strategie ausformuliert zu haben, ist ein wichtiger Erfolg. Damit er nachhaltig wird, braucht es mehr. Die Operationalisierung bedeutet konkret, sich damit auseinanderzusetzen, was getan werden muss und was man auch nicht mehr tut, damit die Strategie greifen kann. Das schließt die Bereitstellung und Priorisierung von Ressourcen, die Definition klarer Zuständigkeiten, eine wirkungsvolle Strategiekommunikation und eine konsequente Umsetzung mit ein. Und über die Lernschleifen und Feedback-Zyklen wird nicht nur die Strategie weiterentwickelt, sondern auch der Prozess selbst.



**Detlev Trapp**

ist Gründer der Unternehmensberatung cidpartners GmbH. Gemeinsam mit seinen Kolleginnen und Kollegen begleitet er als Berater, Coach und Facilitator Organisationen bei der Gestaltung ihrer Transformations- und Entwicklungsprozesse in Fragen der Strategie, Struktur, Kultur und Führung.