



STRATEGISCHE ENTSCHEIDUNGSPROZESSE RESONANT GESTALTEN

INTENSIVIERUNG DES KONTAKTS ZUM LÖSUNGSFELD
DURCH AGILE EINBINDUNG VON ANSPRUCHSGRUPPEN

WHITE PAPER

DR. MISCHA SKRIBOT

*Don't bite my finger,
look where I am pointing.*

Warren McCulloch

*Um klar zu sehen, genügt oft
ein Wechsel der Blickrichtung.*

Antoine de Saint-Exupéry

KURZBESCHREIBUNG

Das vorliegende White Paper befasst sich mit der Frage, wie – verantwortungsvolles Wohlfühlen vorausgesetzt – strategische Entscheidungsprozesse aufgrund der Dynamisierung der Verhältnisse unserer Gesellschaft methodisch angepasst werden können.

Im Zentrum stehen dabei die Beleuchtung der Anforderungen sogenannter komplexer und chaotischer Stacey-Kontexte, sowie die sich aus der Schwierigkeit der Beobachtung solcher Kontexte ergebenden methodischen Herausforderungen.

Neben einer Erörterung der konkreten Risiken, denen man in dynamischen Kontexten in Strategieprozessen ausgesetzt ist, werden die Kompetenzachsen dargestellt, welche für die Beherrschung dynamischer strategischer Kontexte erforderlich erscheinen. Zudem werden als Empfehlung drei Prinzipien geschildert, welche helfen können, dynamische strategische Probleme zu meistern: Experiment by default, resonantes Vorgehen und Agilität.

Schließlich wird auf die Organisation der Beobachtung strategischer Felder sowie auf methodische Formate eingegangen, welche zur Behandlung strategischer Herausforderungen genutzt werden können.

ÜBER DEN AUTOR

DR. MISCHA SKRIBOT

Jahrgang 1973, Unternehmensberater in Wien; seit 2003 geschäftsführender Partner der LUMIQUE strategische Managementservices GmbH. Hilft privatwirtschaftlichen wie öffentlichen Organisationen dabei, die Perspektivenvielfalt von Führungskräften, Mitarbeitern und Kunden sichtbar zu machen und für die strategische Entwicklung der Organisation zu nutzen.

HINWEISE

Im Sinne der leichteren Lesbarkeit wird jeweils nur die männliche oder weibliche Sprachform verwendet, obwohl jeweils beide Geschlechter gemeint sind.

Sämtliche Modelle und Grafiken sind – sofern nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet – eigene Entwicklungen und unterliegen dem Urheberschutz.

Wien, 2019

INHALT

Exposition

- Kontext: Weltumordnung 5
- Zwischen Rezept und Chaos 8
- Strategische Praxis im Umbruch 9

Modell

- Arten strategischer Entscheidung 11
- Der strategische Entscheidungsprozess 13
- Phasen strategischer Entscheidungsprozesse 15
- Strategische Felder 17

Problem

- Beobachtung dynamischer Felder 23
- Kognitive und kommunikative Risiken 26

Lösungsansatz

- Experimente und hochfrequente Lernzyklen 29
 - Experiment by Default 31
 - Methodische Kompetenzachsen 31
- Resonant wahrnehmen, entwerfen & gestalten 36
 - Resonanz agil aufrechterhalten 38

Methodik

- Das Kräftespiel auf strategischen Feldern 41
 - Organisation der Feldbeobachtung 43
- Situationsabhängige Beobachtungsdesigns 44
 - Sonderformate der Feldbeobachtung 45

Quellenhinweise 49

EXPOSITION

Entscheiden in einer Welt im Umbruch

KONTEXT:

WELTUMORDNUNG

Strategische Entscheidungsprozesse befassen sich mit dem *Aufbau von Erfolgspotenzialen*, d.h. mit dem Schaffen von Voraussetzungen für zukünftigen Erfolg.

Dazu müssen vereinfacht gesprochen drei Schritte bewältigt werden:

- Trends (bzw. Bedrohungen) rechtzeitig erkennen und einordnen
- Handlungsoptionen kreativ entwickeln aber realistisch bewerten
- Erfolgsversprechende Optionen nutzerorientiert umsetzen

War es vor zwanzig Jahren noch herausfordernd Zukunftstrends zu identifizieren, so herrscht in diesem Bereich heute ein veritables Überangebot. Markt- und Technologieforscher, Zukunftsinstitute und Think Tanks bieten regelrechte Trendlandschaften an und ein Blick in die Medien führt zum selben Eindruck: Sozialkredit in Peking. Twitter in Washington. Rechte für Cyborgs. Drohnen für jedermann. Autonome Systeme im Verkehr. Künstliche Intelligenz im Hintergrund. Noch nie waren so viele Menschen (fast 8 Milliarden) derart in Bewegung. Nie waren die technologischen Möglichkeiten größer. Noch nie ist ökologisch so viel auf dem Spiel gestanden.

Die Welt befindet sich zurzeit in einem Prozess der Umordnung epochalen Ausmaßes. Politisch ist eine Verschiebung zu einer neuen multipolaren Logik feststellbar. Die Wirtschaft kämpft mit übersättigten Märkten auf der einen, und mit technologischen Disruptionen auf der anderen Seite. Ökologisch sind die Folgen dieser rasanten Entwicklung noch nicht absehbar, doch was wir sehen, gibt wenig Anlass zu Euphorie. Gesellschaftlich bestimmen Themen den Alltag, die als Folgen der genannten Entwicklungen gedeutet werden können.

Vor allem Politik und Wirtschaft arbeiten im Verständnis der Moderne daran, die Welt in allen Dimensionen verfügbar zu machen. Morgen noch verfügbarer als heute. Wir leben – in den Worten des deutschen Soziologen Hartmut Rosa – in einer Gesellschaft, die sich nur durch Steigerung erhalten kann. Diese Steigerungslogik ist in der gesellschaftlichen Struktur und ihren Systemen mittlerweile global verankert. Sie befördert eine Dynamisierung der Verhältnisse, die als Beschleunigung und Zeitdruck erlebt werden.

Moderne Medien bilden das bewegte Treiben gut ab; nicht nur inhaltlich, sondern in der charakteristischen Logik multipolarer Informationszentren. Sie verhandeln die Wahrnehmung der Wirklichkeit aus unterschiedlichen Perspektiven. Nicht Evidenz bestimmt, was wahr (real) oder falsch

ÖKOLOGISCHE PAINS	SOZIALER WANDEL	TECHNOLOGISCHE GAINS
Klimawandel, Artensterben, Umweltverschmutzung (z.B. Vermüllung, Mikroplastik), Abholzung, Bodenversiegelung & Erosion, Ozonloch, Lärm- und Lichtverschmutzung, Biodiversitätsverlust, Ressourcenverknappung	Multipolare Weltordnung, West-to-East Verlagerung, Demokratiekrise, Diversity, Silver Society, Millennials, Gender Shift, Migration, Urbanisierung, Sharing Society, Verkehr & Mobilität, Global Media & Business	Digitalisierung, Cloud Business, Automatisierung, Robotik, 3D-Druck, Drohnen, Big Data, Künstliche Intelligenz, Virtual & Augmented Reality, Internet of Things, Blockchain, Biotechnologie (z.B. CRISPR/Cas9 Gen-Schere), Nanotechnologie

PAINS UND GAINS SOZIALER ENTWICKLUNG

(fake) ist. Was zählt, ist die system- und standpunktbezogen für sinnvoll erachtete Form der Betrachtung, kombiniert mit der Fähigkeit, eine Anhängerschaft dafür zu erzeugen (influence).

Sense-Making Prozesse wurden schon immer interessensgetrieben manipuliert. Neu ist allenfalls die wachsende Anzahl und Tragweite von Herausforderungen, der Grad kontroversieller Berichterstattung darüber, die Möglichkeitsvielfalt der weiteren Entwicklung aufgrund einer nicht mehr zu überblickenden Vielzahl beeinflussender Faktoren und das atemberaubende Tempo, in dem all dies vonstattengeht. Die neuen Medien (social media) wirken dabei nochmal katalysatorisch.

Dieser turbulente Kontext zwingt Führungskräfte und Mitarbeiter aller Organisationen zur Anfertigung und Verteidigung eigener Bilder – und in Folge zu agilerem Verhalten. Das Problem dabei: Zu viele Themen werden gleichzeitig hoch priorisiert auf den Weg gebracht. Darin spiegelt sich eine grundlegende Unsicherheit in aktuellen Entscheidungskontexten wider: Es ist nicht seriös abschätzbar, wohin die Entwicklung führt. Das belegen Aussagen hochrangiger Vertreter aus Politik und Wirtschaft – von teils besorgniserregendem Kalkül.

In dieser Ausgangslage ist ein verantwortungsvolles Vorgehen zukunftsentscheidend. Einiges spricht dafür, dass auch die methodischen Anforderungen mit der Dynamisierung der Verhältnisse gestiegen sind. Die Frage lautet also:

Verantwortungsvolles Wohlwollen vorausgesetzt – Wie können strategische Entscheidungsprozesse zeitgemäß an dynamische Kontexte angepasst werden?

It's freezing and snowing in New York – we need global warming!

Donald J. Trump

Klar ist: Volkswagen duldet keine Regel- oder Gesetzesverstöße jedweder Art.

Martin Winterkorn

Der Wunsch des Volkes nach einem schönen Leben ist das Ziel unserer Arbeit.

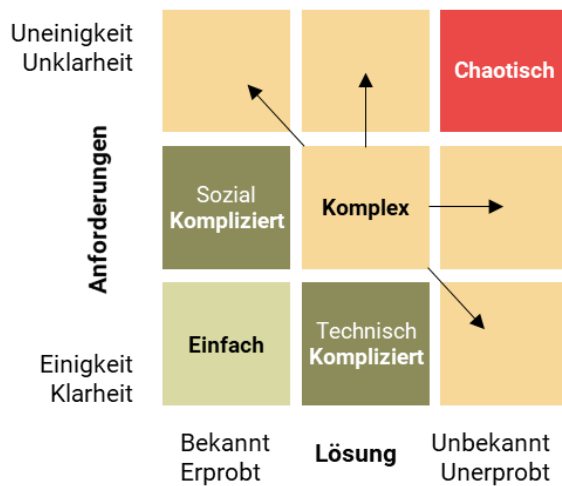
Xi Jinping

We have a moral responsibility to all children in the next generation.

Mark Zuckerberg

ZWISCHEN REZEPT UND CHAOS

Um den ansonsten vagen Begriff der *Dynamik* zu strukturieren, wird ein Denkmodell herangezogen. Nach dem britischen Organisationstheoretiker Ralph Stacey lassen sich vier Entscheidungskontexte beschreiben, die sich in Abhängigkeit vom Grad der Klarheit bzw. Einigkeit über die Anforderungen eines Problems sowie vom Grad der Bekanntheit seiner Lösung unterscheiden.



STACEY-MATRIX, ADAPTIERTE VERSION

Wenn sich Muster wiederholen und konsistente, klare Bilder von Ereignissen hinsichtlich ihrer kausalen Erklärung ergeben, kann man von *einfachen* Verhältnissen sprechen. In diesem Kontext herrscht nicht nur Einigkeit darüber, was das Problem ist. Es gibt auch eindeutige Lösungsoptionen, womöglich eine beste Variante, die rezeptartig umgesetzt werden kann.

Wenn für das Verständnis einer Problemlage größere Anstrengung erforderlich ist, weil die Wirkungszusammenhänge eine eingehende Expertenanalyse erforderlich machen, hat man einen *komplizierten* Kontext vor sich. Eine eindeutige Best Practice von der Stange ist dann die Ausnahme, funktional äquivalente Lösungsmöglichkeiten nach Maß sind die Regel.

Wenn sich die Lage nicht mehr statisch erfassen lässt, weil sich eine Vielzahl wechselwirkender Faktoren im Fluss befinden, herrschen *komplexe* Verhältnisse. Lösungen können nicht mehr verlässlich a priori identifiziert werden, weil sich das Problem (auch durch Interventionen selbst) laufend verändert. Die Lösung kann nur dynamisch-iterativ unter Mitwirkung aller in der Situation verfügbaren Ressourcen entstehen.

Wenn die Ereignisse so turbulent sind, dass sich keine klaren Wirkungszusammenhänge mehr erkennen lassen und für eingehende Befassung aufgrund der Ernsthaftigkeit der Lage keine Zeit bleibt, kann man von *chaotischen* Verhältnissen sprechen. Eine Vielzahl rasch aufeinanderfolgender Entscheidungen ist zu treffen, um Schlimmeres abzuwenden. Der Fokus liegt primär darauf, die Lage zu stabilisieren.

Strategische Fragen sind selten einfacher Natur. Ob sie kompliziert, komplex oder chaotisch im Sinne der Stacey-Matrix sind, lässt sich manchmal erst nach einiger Zeit mit Gewissheit sagen. Das liegt vor allem daran, weil Anforderungen gerne unterschätzt werden.

Man mag den Grund aber auch darin finden, dass sich eine Methodik des Umgangs mit dynamischen Verhältnissen erst in den letzten Jahren entwickelt hat. Werfen wir einen Blick darauf.

Ob ein Entscheidungskontext einfach oder chaotisch ist, lässt sich manchmal erst erkennen, wenn Lösungsansätze ins Leere laufen.

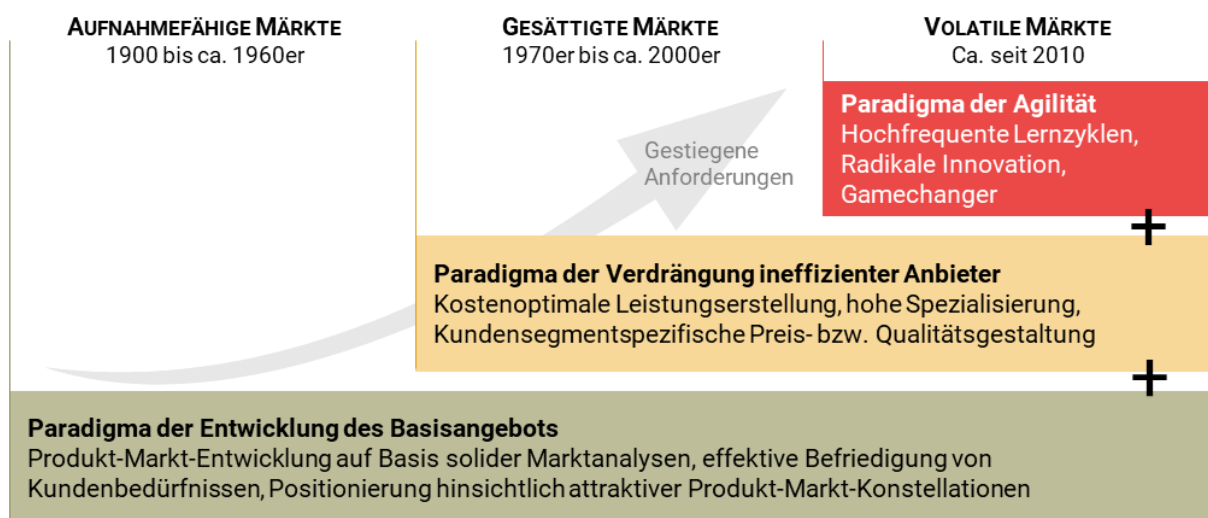
STRATEGISCHE PRAXIS IM UMBRUCH

Entscheidungen großer Tragweite werden damals wie heute bevorzugt nach sorgfältiger Überlegung getroffen. Erfolgreiches Top-Management definiert sich geradezu darüber, wie die Entscheidungsfindung gestaltet wird. Die in der Praxis anzutreffenden Zugänge sind vielfältig. Denn Organisationen prägen ein für ihre gesellschaftliche Funktion individuell passendes Entscheidungssystem aus. Die Transformation externer Unsicherheit bzw. Komplexität mittels interner Strukturen und Verfahren in entscheidungsreife Handlungsoptionen gilt der Theorie als wesentlicher Grund für die Existenz von Organisationen.

Ebenso individuell wie das Entscheidungssystem insgesamt, gestalten Organisationen ihre internen Strukturen und Funktionen für Aufgaben des strategischen Managements. Je nach Organisationsgröße und Branche ergeben sich große Unterschiede. Nicht so in der zeitlichen Grundlogik der jährlichen Budgetierung. Diese hat sich schon vor langer Zeit aufgrund weltweit üblicher jährlicher Fiskalzeiträume als Quasi-Standard durchgesetzt. Für die strategische Planung bedeutet dies im Regelfall

eine zeitliche Koppelung an das Vorfeld des jährlichen Budgetierungsprozesses. Daraus resultiert eine Planungs- und Entscheidungspraxis, die zeitlich stärker an stimmig wirkenden Intervallen ausgerichtet ist als an realen Ereignissen im Geschäftsumfeld. Während man in schneller getakteten Branchen (z.B. Telekommunikation) in Strategiezyklen von maximal zwei bis drei Jahren denkt, gelten in Branchen mit trägeren Wettbewerbsverhältnissen bzw. höheren Eintrittsbarrieren (z.B. Ölindustrie) deutlich längere Planungshorizonte. Das hat sich bis heute nicht wirklich verändert.

Drastische Veränderungen gab es hingegen marktseitig. Drei sehr unterschiedliche Marktkontexte sind seit dem Aufkommen moderner Wirtschaftssysteme zu beobachten. Etwa bis in die 1960er-Jahre reichte es aus, die Produkt- und Marktentwicklung auf Basis guter Ideen und mithilfe solider Markt- und Kundenanalysen voranzutreiben. Solange reale Kundenbedürfnisse befriedigt wurden, stand der Umsetzung langfristiger formulierter Pläne kaum etwas im Weg, denn die Märkte waren *aufnahmefähig*. Bereits ab den 1970er-Jahren begann sich im Westen das Problem *gesättigter* Märkte abzuzeichnen. In einigen Branchen



PHASEN DER ENTWICKLUNG VON MÄRKTEN UND MARKTBESTIMMENDE PARADIGMEN

entwickelte sich ein unangenehmer Verdrängungswettbewerb und das Konzept geplanter Obsoleszenz wurde geboren. Während man sich in den 80er-Jahren noch im Sinne der Positionierungsschule (*Porter*) auf attraktive Produkt-Markt-Konstellationen fokussierte, standen die Zeichen bald schon auf Effizienzoptimierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette (*Lean-Konzepte*).

Anfang des neuen Jahrtausends deutete sich sowohl im Aufkommen sogenannter Blue-Ocean-Strategien (*Kim, Mauborgne*) als auch in der zunehmend geforderten Umsetzungsorientierung (*Bossidy, Charan*) erneut eine größere Veränderung an. Sich öffnende Märkte, mobile Arbeitskräfte und im Überfluss verfügbare Information brachten einen weiteren Dynamisierungsschub. Die gestiegene Transparenz ermöglichte einfachen Technologietransfer und Ressourcenaustausch und unterspülte die Festungsmauern einstiger Wettbewerbsvorteile.

Es wurde klar, dass künftig nicht nur die Schwierigkeiten im Detail stecken, sondern auch der Erfolg. Denn nachhaltige Wettbewerbsvorteile liegen unter solchen Vorzeichen in schwer erkennbaren Micro-Assets, die entweder umständlich zu beschaffen oder intern aufwändig zu entwickeln sind. Spätestens das Aufkommen *agiler Konzepte* ließ erahnen, dass es sich um einen Übergang von gesättigten Märkten zu *volatilen* Märkten handelte. Die Verfügbarkeit von Methoden wie dem Business Model Canvas (*Osterwalder, Pigneur*) oder Design Thinking tat ihr Übriges, um Game-Changer zu radikalen Innovationen zu ermutigen.

Der bestehende Hyperwettbewerb in vielen Branchen wurde ergänzt durch eine neue Logik von Tempo und Überraschungsinnovationen. Zudem bringt die Digitalisierung und damit in Verbindung stehende Trends (z.B. AI, Big Data, Robotik) seit einigen

Jahren selbst etablierte Konzerne gehörig unter Handlungsdruck.

Einst wohldefinierte, mehrjährige Strategiezyklen, die ohne größere Planänderung absolviert wurden, müssen in der Praxis längst im Sinne einer rollierenden Planung gestaltet, jährlich adaptiert (*Strategy Review*) und unterjährig durch situativ angestoßene *Mikrostrategieprozesse* ergänzt werden (z.B. *Issues Management*). Zudem wird die Umsetzung strategischer Programme und Initiativen in den letzten Jahren von einem Agilitäts-Hype getrieben, der nur durch drastisch gestiegene Anforderungen an die Umsetzungsflexibilität und aufgrund steigender Orientierung an Anspruchsgruppen erklärbar ist.

Damit erweist sich eine bereits 1988 vom damaligen Chefstrategen bei Royal Dutch Shell, Arie de Geus, formulierte Überzeugung als interessante Prophezeiung: Die Fähigkeit, schneller zu lernen als die Konkurrenz, als der vielleicht einzig verbleibende Wettbewerbsvorteil.

Obwohl je nach Branche und Größe einer Organisation noch immer unterschiedliche Planungshorizonte sinnvoll erscheinen, muss mittlerweile branchenunabhängig und systematisch mit unvorhersehbaren, *strategieirritierenden Ereignissen* gerechnet werden. Diese voranschreitende Verflüssigung der Verhältnisse am Markt muss Hand in Hand mit einer Veränderung der strategischen Management-Praxis gehen.

Komplizierte, komplexe und chaotische Kontexte erfordern recht unterschiedliche methodische Herangehensweisen. Vielfach wird mit klassischen Methoden versucht dynamische Phänomene in den Griff zu bekommen. Das kann gerade bei strategischen Entscheidungen zu suboptimalen Ergebnissen führen.

MODELL

Vom Wesen strategischer Felder

ARTEN STRATEGISCHER ENTSCHEIDUNG

Im Unterschied zu operativen Entscheidungen beziehen sich strategische Entscheidungen nicht unmittelbar auf die Wertschöpfung, sondern helfen deren Voraussetzungen zu schaffen (*Erfolgspotenziale*). Analoges gilt für das Abwehren drohender Misserfolge und ist implizit in der weiteren Argumentation mitzudenken.

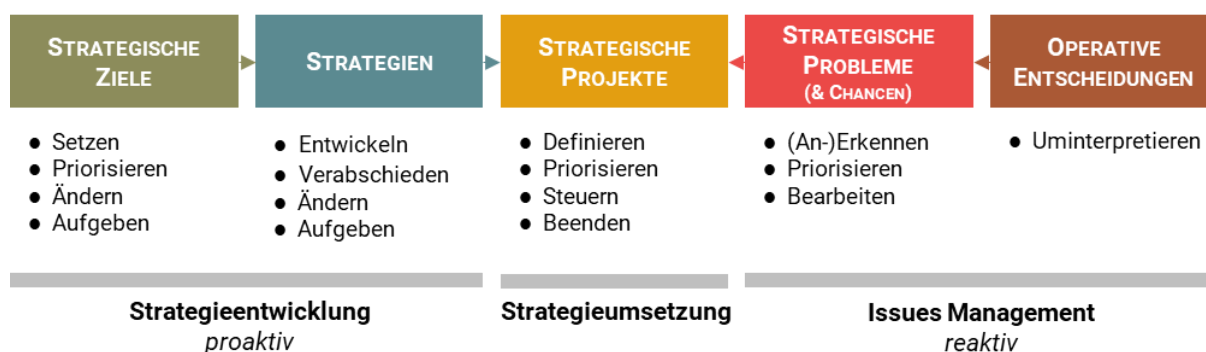
Erfolgsvoraussetzungen müssen nicht nur auf Ebene der Gesamtorganisation (*Corporate Level*) gegeben sein, sondern auch auf Ebene der Geschäftsbereiche (*Business Unit Level*) und dort auch innerhalb jedes einzelnen Funktionsbereichs (*Functions*), also beispielsweise innerhalb der IT oder des HRM. Während Entscheidungsprozesse auf Corporate- und Business-Unit-Level von vornherein dazu neigen, eine gewisse Mindestkomplexität mit sich zu führen, können strategische Entscheidungen auf Funktionsbereichsebene durchaus einfacher (z.B. Software-Auswahl, IT) oder komplizierter Natur sein (z.B. Einführung strategischer Nachfolgeplanung, HRM).

Strategische Entscheidungen sind sowohl in der *Strategieentwicklung* zu treffen (Setzen strategischer Ziele, Erarbeitung von Strategien zu deren Erreichung), als auch in der *Strategieumsetzung* (strategische Programme oder Initiativen in Form strategischer Projekte). Darüber hinaus werden sie

bei der Bearbeitung ungeplant auftretender strategischer Probleme oder Chancen (*Issues Management*) notwendig. Operative Entscheidungen, die strategische Züge annehmen, weil dies aufgrund des besonderen Charakters der Situation und der Tragweite der Auswirkungen notwendig wird, stellen eine fünfte Kategorie dar.

Die Grafik unten fasst unter *Issues Management* etwas mehr zusammen, als der ursprünglichen Definition entspricht (Konflikt zwischen einer externen Anspruchsgruppe und der Organisation). Hier ist die Summe erst unterjährig erkennbarer strategischer Probleme und Chancen gemeint, d.h. ad-hoc auftretende Möglichkeiten Erfolgspotenzial aufzubauen oder zu verlieren. Dazu wird auch das notwendig werdende Umininterpretieren operativer Entscheidungen mit strategischer Tragweite gezählt, quasi als *internes Issue*.

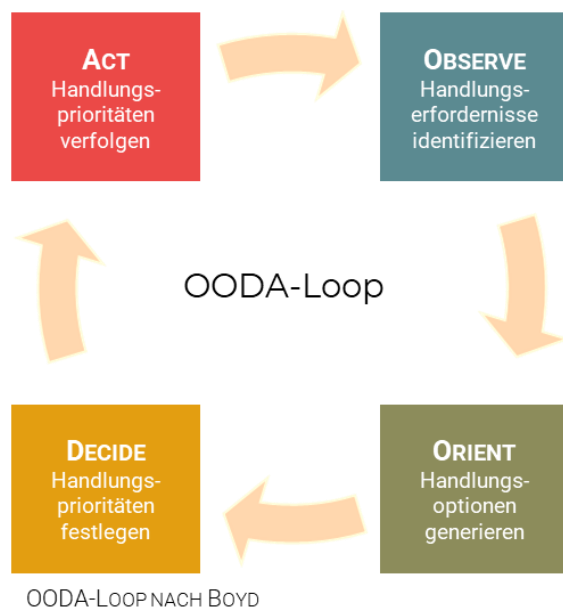
Diese fünf angeführten Arten strategischen Entscheidens stellen in turbulenten Kontexten erhöhte Anforderungen an die Flexibilität der Planung und die Schnelligkeit der Umsetzung. Andererseits darf gerade in einem dynamischen Handlungsmodus die Bodenhaftung nicht verlorengehen. Dazu ist eine erhöhte Aufmerksamkeit, eine besondere Form des Wahrnehmens und Schlussfolgerns sowie eine angepasste Bewertungsmethodik – kurz: ein angepasster Entscheidungsprozess – erforderlich.



ARTEN STRATEGISCHER ENTSCHEIDUNGEN

DER STRATEGISCHE ENTSCHEIDUNGSPROZESS

Entscheidungsprozesse folgen vereinfacht dargestellt dem OODA-Loop. Dieses vom Militärstrategen John R. Boyd entwickelte Entscheidungsmodell passt gut zu den bereits angestellten Überlegungen.



Das Modell unterscheidet vier jeweils aufeinanderfolgende Phasen, die zyklisch durchlaufen werden, um sich verändernden Gegebenheiten anzupassen. Auch strategische Entscheidungsprozesse folgen im Wesentlichen derselben Logik.

Sie unterscheiden sich jedoch in drei wichtigen Punkten:

- Tragweite der Auswirkung
- Antizipativer Charakter
- Strukturelles Zustandekommen

Definitionsgemäß beziehen sich strategische Entscheidungen auf Entwicklungen, die über ein Geschäftsjahr hinausgehen. Die beabsichtigte Wirkung der Entscheidung soll den künftigen Betrieb der Organisation sicherstellen. Damit haben solche Entscheidungen automatisch eine größere Bedeutung als Alltagsentscheidungen.

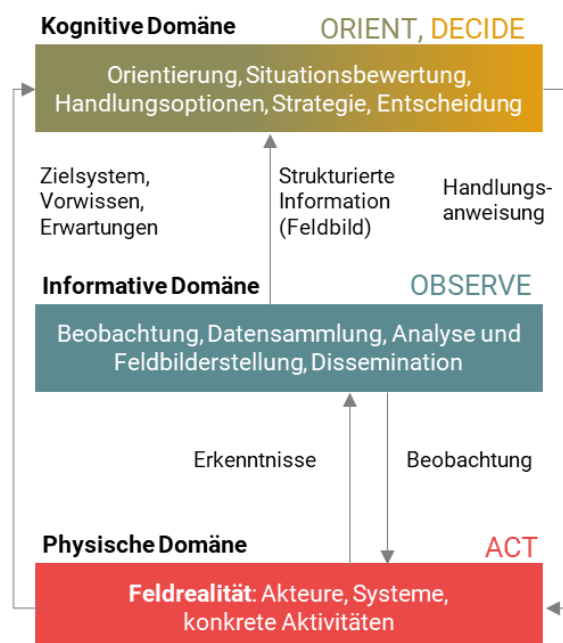
In diesem Sinne tragen strategische Entscheidungen viel stärker antizipative Elemente mit sich als operative Entscheidungen. Sie müssen nicht nur sachlich korrekt getroffen werden, sondern setzen eine hinlänglich gute Prognose künftiger Entwicklungen voraus.

Der vielleicht stärkste Unterschied ist aber jener, dass strategische Entscheidungen als voraussetzungsreicher Prozess des Zusammenwirkens vieler Akteure, Feldbeobachter, Analysten und nicht zuletzt entscheidungsberechtigter Führungskräfte aufzufassen ist. Strategische Entscheidungen sind somit kein singulärer Entscheidungsakt eines Top-Managers oder eines Gremiums, sondern ein kollektiver Kommunikations- und Willensbildungsprozess.

Die Struktur des Zusammenwirkens von internen Funktionsträgern und externen Akteuren ist je nach Organisation und strategischer Ausgangslage immer einzigartig. Strategische Probleme haben so gut wie nie repetitiven Charakter. Jeder strategische Entscheidungsprozess hat seinen Ursprung in einer irritierenden Beobachtung mit Neuigkeitswert. Während es im Zuge eines konventionellen Strategieentwicklungsprozesses die Feststellung ist, dass ohne entsprechende Maßnahmen die Erfolgspotenziale ausgehen, ist es im Falle eines strategischen Problems (Issue) die Wahrnehmung einer situativen Bedrohung oder Chance. Um die Irritation einordnen zu können ist eine eingehende Betrachtung der Situation notwendig. Dabei werden unter Einbindung diverser Akteure Erkenntnisse über den Kontext des irritierenden Phänomens gesammelt.

Es stellt sich daher die Frage, wie das konkrete Zusammenwirken der beteiligten Akteure beim Durchlaufen des OODA-Loops aussieht.

Beantworten lässt sich dies mithilfe eines Modells der RAND-Corporation (*Information Superiority Reference Model, ISRM*) in einer für diese Unterlage adaptierten Version. Der OODA-Zyklus erscheint darin als Interaktion dreier logischer Domänen, die strukturell in jeder Organisation anders verwirklicht sind, d.h. es nehmen unterschiedlich viele Personen diverser Hierarchieebenen, Abteilungen und Funktionen an der realen Ausgestaltung teil.



ADAPTIERTES ISRM-ENTSCHEIDUNGSMODELL

Für jedes strategische Problem (Problem im weitesten Sinne, d.h. Bedrohung wie Chance) gibt es ein relevantes Umfeld. Diese Feldrealität beteiligter Akteure und wirksamer Kräfte wird im Weiteren das *strategische Feld* genannt.

Die Sammlung von Informationen über das strategische Feld (Feldbeobachtungen der informativen Domäne) erlaubt die analytische Erstellung eines *Feldbildes*, welches in strukturiert aufbereiteter Form der kognitiven Domäne zur Verfügung gestellt wird.

Auf dieser Ebene wird das Feldbild individuell und kollektiv (vom verantwortlichen

Führungsgremium) interpretiert. Im Resultat ergibt sich eine geteilte Situationsbewertung bzw. Problemeinordnung, wobei individuelle Bewertungen durchaus unterschiedlich ausfallen können. Von der Übergabe des Feldbildes bis hierher kann man von *lokalisierender Orientierung* (i.S.v. Standortbestimmung) sprechen.

Die *prospektive Orientierung* (i.S.v. Wegplanung, Konzeption) beginnt mit der Suche nach Handlungsoptionen. Diese werden zu meist mit Blick auf die (erwarteten) Freiheitsgrade auf dem strategischen Feld und im Abgleich mit dem Zielsystem entwickelt und bewertet. Das Ergebnis dieser Willensbildung ist eine Strategie (eine Ziel-Mittel-Relation), die als Handlungsanweisung in der physischen Domäne verarbeitet wird.

Bei strategischen Entscheidungen geht es nicht nur darum, eine fachlich gute Antwort zu finden, sondern auch eine, die nachhaltig im Sinne des psychologischen und sozialen Kräftegleichgewichts des jeweiligen Kontextes ist.

PHASEN STRATEGISCHER ENTSCHEIDUNGSPROZESSE

Der dargestellte Entscheidungsprozess nimmt auf natürliche Weise je nach Stacey-Kontext recht unterschiedliche Ausprägungen an. Dies lässt sich mithilfe der Phasen verdeutlichen, welche typischerweise bei der Erkennung und Lösung strategischer Probleme durchlaufen werden.

Jedes strategische Problem hat einen ursächlichen Ausgangspunkt, der nicht immer leicht zu benennen ist. Dieses *auslösende Moment* markiert den Anfang der *Latenzphase*, also jener Zeit, bis das Problem überhaupt als Irritation in die Aufmerksamkeit von Beobachtern dringt.

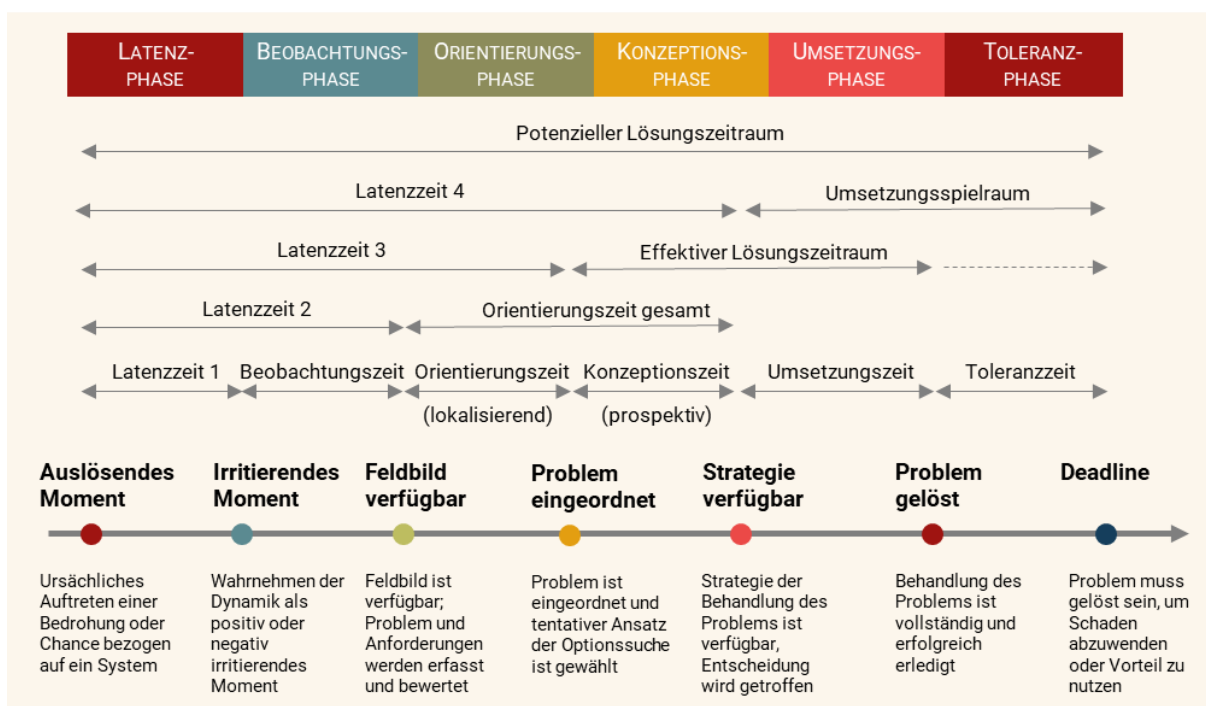
Ihr folgt die *Beobachtungsphase*, angestoßen durch das *irritierende Moment*. In dieser Phase werden Anstrengungen unternommen, um das problematische Phänomen in Form eines Feldbilds darzustellen.

Das Feldbild wird analysiert und nachvollzogen, damit das Problem eingeordnet werden kann. Dies ist die *Orientierungsphase*.

Ihr folgt die *Konzeptionsphase*, in der Lösungsoptionen gesucht, bewertet und eine Lösungsstrategie formuliert werden.

Schließlich wird die Strategie in der *Umsetzungsphase* implementiert und das Problem ist im besten Fall gelöst.

Es gibt aber eine gewisse *Toleranzphase*, nämlich den Zeitraum bis zur Deadline. Innerhalb dieser Frist muss die Lösung tatsächlich vorliegen, um den erwarteten Schaden abzuwenden oder die Chance zu nutzen. Die Deadline bleibt oftmals ein hypothetischer Zeitpunkt, weil sie nur im Nachhinein und im Falle des Misserfolgs festgestellt werden kann.



SCHRITTE DER ERKENNUNG UND BEHANDLUNG STRATEGISCHER PROBLEME

Kontext ausblendend), minimale Orientierung priorisiert Maßnahmen mit dem größten vermuteten Stabilisierungspotenzial, und statt Entwicklung neuer Konzepte werden bekannte Lösungsmuster (*Stereotype*) bevorzugt. Funktioniert das nicht, werden mit hektischen Reaktionen oftmals neue Lösungen gefunden, die weder in ihrer Form noch in ihrer Wirkung vorhersehbar sind (*unabsehbare Lösungsreflexe*).

In der Logik eines iterativen Prozessmodells dargestellt ergeben diese vier unterschiedlichen Vorgehensweisen das in der Grafik oben dargestellte Bild.

Tatsächlich genügt in *einfachen Kontexten* eventuell das einmalige Durchlaufen des dargestellten Basisprozesses. Startpunkt ist dabei die Wahrnehmung des strategischen Problems (Punkt rechts außen), angestoßen durch ein irritierendes Moment.

In *komplizierten Kontexten* wird der Basisprozess bis zur Problembewertung durchlaufen, dann jedoch die Notwendigkeit einer genaueren Expertenanalyse (*Feldbild-detaillierung*) erkannt.

Unter *komplexen Umständen* wird das Modell bis zu ersten Umsetzungsversuchen durchlaufen, die sich möglicherweise als unzureichend erfolgreich erweisen, und eine neuerliche Feldbilderstellung erfordern (*Feldbildaktualisierung*).

In einem *chaotischen Kontext* wird aus Zeitnot von der Problemvermutung unter Wirksamwerden von Lösungsreflexen direkt zum Lösungsversuch gesprungen.

Die Grafik weist darüberhinausgehende Möglichkeiten zur Iteration auf. Beispielhaft sei die Möglichkeit zur Verfeinerung des Feldbildes bzw. seiner Analyse genannt, wenn beim Generieren von Optionen kein zufriedenstellender Lösungsansatz gefunden wurde. Aus Gründen der

Übersichtlichkeit sind nicht alle denkbaren Sprünge im Iterationszyklus eingezeichnet und erklärt.

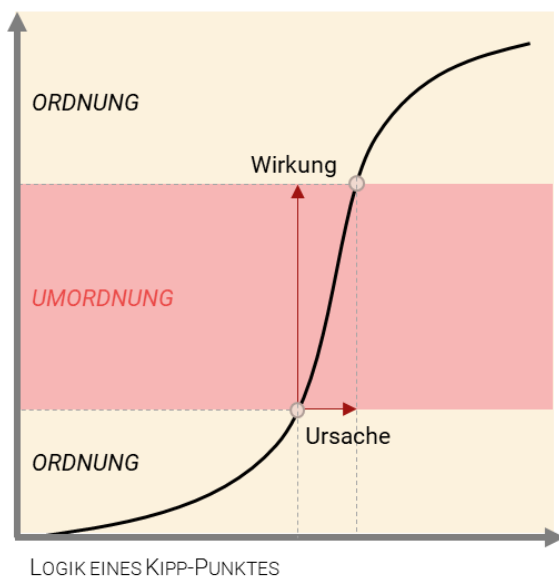
STRATEGISCHE FELDER

Strategische Probleme können aus der Perspektive der involvierten Akteure als strategisches Feld begriffen werden, welches eine jeweils einzigartige Kräfterodynamik aufweist. Die Idee einer Feldtheorie sozialen Verhaltens stammt von Kurt Lewin (Berliner Schule der Gestaltpsychologie), der sie wohl angeregt vom physikalischen Feldbegriff Einsteins (*eine Gesamtheit gleichzeitig bestehender Tatsachen, die als gegenseitig voneinander abhängig begriffen werden*) ausarbeitete. Nach dieser Theorie ist menschliches Verhalten ein Resultat aus anziehenden und abstoßenden Feldkräften, welche auf den Menschen im Sinne eines physio-psychologischen Kräftevektors einwirken. In diesem Verständnis verdichten sich alle gemachten Erfahrungen und alle Erwartungen *feldhaft* in der augenblicklichen Situation. Vergangenheit (als Gedächtnisinhalt, erlernte Muster) und Zukunft (als Projektion, Absicht, Wunsch, Hoffnung, Sorge) sind Faktoren des gegenwärtigen Feldes.

Diese Idee lässt sich auch auf strategische Probleme übertragen. Auch wenn man die Feldkräfte etwas anders bezeichnen würde (z.B. strategische Ziele, Vision, Erfolgsabsichten, etc.) so bleibt die Grundlogik dieselbe. Es ist in diesem Sinne plausibel, dass es für jedes strategische Feld (zeitpunktbezogen) eine abzählbare Anzahl mitwirkender bzw. betroffener Akteure (*Stakeholder*) gibt, deren Wahrnehmung der Situation, deren Zielsystem, deren Präferenzprofil und Ressourcenausstattung die weitere Entwicklung des Feldes bestimmt. Dabei ist die Schwierigkeit einzukalkulieren, dass nicht nur Individuen, sondern soziale

Systeme auf den unterschiedlichsten Aggregationsebenen (z.B. Team, Organisation, Konzernverbund) als Beobachter und Akteure mit Systemlogik und Präferenzsystemen am Wirkungsgefüge teilnehmen.

Es spricht viel dafür, dass strategische Probleme in Kontexten auftreten, die als *Kipp-Punkte* komplexer sozialer Wirkungssysteme beschreibbar sind. Wo ursprünglich stabilisierende Verhältnisse die Wahrnehmung wiederkehrender Muster (gleichgerichtete Kräftefelder bzw. Kräftefeld-Balance unterschiedlich gerichteter Kräfte) erlaubte, tritt nun scheinbar plötzlich ein neues Muster zu Tage und markiert den Beginn einer *Umordnung*.



Anders als im Schaubild hat man es in sozialen Systemen aber nicht mit einem Niveauwechsel oder einer Trendumkehr nur eines Faktors in einer Dimension zu tun. Kipp-Punkte in komplexen Systemen lassen sich besser als das Zusammenwirken einer Vielzahl untereinander wechselseitig in Stärke und Gerichtetheit beeinflussender Kraftvektoren in einem multidimensionalen Raum (*Vektorfeld*) begreifen, welche von einem lokalen Gleichgewichtszustand in einen anderen kippen. Dabei wirken eine

gewisse Menge kleinerer *Auslöser* im Sinne des Schaubildes mit großer Hebelwirkung auf das gesamte Wirkungsgefüge ein und bringen es ins Wanken.

Das bezogen auf Kipp-Punkte vorgestellte multidimensionale Vektorfeld kann man sich so vorstellen, dass es alle zu einem Zeitpunkt in Bezug auf eine strategische Herausforderung wirkenden psychologischen, sozialen und physischen Kräfte umfasst.

Das strategische Feld ist aufgrund dessen rasch nicht nur ungeheuer komplex, es ist als (potenziell) turbulenter Kontext de facto unvorhersehbar bezogen auf seinen konkreten Entwicklungspfad. Je größer allerdings die physischen Restriktionen, je stärker die materiellen Wirkkräfte dabei sind, desto besser lassen sich Wirkungsverläufe abschätzen. Denn dann gelten Gesetzmäßigkeiten, die sich technischer Abschätzung erschließen. Vereinfacht gesprochen spiegeln sich materielle Wirkkräfte in der Ressourcenausstattung von Akteuren wider. Je stärker ein strategisches Feld hingegen durch psychologische Prozesse (und einen kommunikativen Austausch darüber) bestimmt wird, anstatt durch Ressourcen, desto unvorhersehbarer wird es.

In der Logik der Stacey-Matrix lassen sich je nach Entscheidungskontext vier unterschiedliche *Feldkategorien* darstellen.

An Kipp-Punkten wirken kleinerer Auslöser mit großer Hebelwirkung auf das gesamte Wirkungsgefüge ein und bringen es ins Wanken.

EINFACHE FELDER

Unter *einfachen* Verhältnissen ist oftmals die Beobachtung des irritierenden Ereignisses bereits ausreichend, um eine gewisse Vorstellung sowohl von der Tragweite des Problems als auch von seiner Lösung zu bekommen. Mit der Erstellung des Feldbilds werden jene Funktionsträger beauftragt, die fachlich für diese Art von bekannten Problemen zuständig sind. Das Feldbild dient ganz selbstverständlich nicht nur der umfassenden Bestätigung dieser häufig richtigen ersten Vorstellung, sondern auch der Erfassung des Lösungsraums, um die beste verfügbare Lösungsalternative auswählen zu können. Für die Entwicklung des Feldbildes stehen ausreichend zeitliche und personelle Ressourcen zur Verfügung.

Die Feldbilderstellung ist mit der Anfertigung einer ordentlichen *Porträtfotografie* vergleichbar (vgl. Exkurs, S.24). Schärfe des Objekts, ein halbwegs passender Abstand sowie normale Blenden-, Belichtungs- und Empfindlichkeitsparameter zeichnen diese Situation aus. Weder übertrieben hohe Auflösung noch besondere Tiefenschärfe sind erforderlich und in aller

Regel herrschen beste Sicht- und Lichtverhältnisse. Das größte Risiko besteht weniger in einem unscharfen Feldbild als vielmehr in der Auswahl einer suboptimalen Standardlösung. Hier besteht ein Ansatzpunkt für die Einbindung von Stakeholdern (z.B. Nutzer).

KOMPLIZIERTE FELDER

Unter *komplizierten* Verhältnissen ist die Beobachtung des irritierenden Ereignisses ausreichend, um zu einer ersten Einschätzung zu kommen. Allerdings in der Form, dass recht schnell die Notwendigkeit einer tiefergehenden Erfassung und Analyse der Situation ersichtlich wird. Die Erstellung des Feldbildes erfolgt häufig in doppelter Form, wobei ein erstes Feldbild der Konkretisierung der Problemanforderungen und der Beurteilung der Frage dient, welche speziellen Fähigkeiten für die ausreichende Erfassung des Problems, eine gute Lösungskonzeption sowie deren Umsetzung erforderlich scheinen. Auf diesem *vorläufigen Feldbild* setzt – häufig unter Einbezug der passenden externen Experten – eine zweite Schleife der *Feldbilddetaillierung* auf. Es ist ein Merkmal komplizierter strategischer

Beobachtung geordneter strategischer Felder	
Einfaches Feld	Kompliziertes Feld
Weitgehend physisch-materiell determiniert	
Einfaches Wirkungsgefüge, Verlaufsmuster vorhersehbar	Kompliziertes Wirkungsgefüge, Verlaufsmuster schwer vorhersehbar
Feld beobachten – Problem einordnen – Lösung auswählen – Lösung installieren	Feld beobachten – Problem analysieren – Lösung konzipieren – Lösung umsetzen
Beobachtung durch Linie und Stäbe	Beobachtung mithilfe zusätzlicher Experten
Vollständiges Feldbild	Ausreichend vollständiges Feldbild
Einfache Beobachtung und Analyse	Tiefgehende Beobachtung und Analyse

BEOBACHTUNG GEORDNETER STRATEGISCHER FELDER

Probleme, dass sie von den Anforderungen her den Einsatz so spezieller Kenntnisse erfordern, dass diese unter internen Funktionsträgern nicht (oder nicht ausreichend) vorhanden sind. Während zeitlich kein Engpass gegeben ist, kann dies ressourcentechnisch schon der Fall sein.

Die Feldbilderstellung ist mit der Anfertigung einer *technischen Fotodokumentation* vergleichbar (vgl. Exkurs, S. 24). Neben Schärfe und Abstand gewinnen unterschiedliche Perspektiven auf das Objekt an Bedeutung. Je nach Perspektive ist mit wechselnden Sicht- und Lichtverhältnissen zu rechnen. Das Objekt soll tiefscharf in seinem Kontext erkennbar sein. Bestimmte Aspekte müssen aus größerer Nähe, andere aus der Distanz festgehalten werden. Insgesamt ist eine höhere Auflösung notwendig. Die übrigen Bedingungen sind mit einfachen Verhältnissen vergleichbar. Risiken bestehen in der Unvollständigkeit der Abbildung ebenso wie in der Wahl ungeeigneter Perspektiven für die Erfassung bestimmter Aspekte. Auch die Vorliebe von Experten für bevorzugte Perspektiven können Bias-Risiken enthalten. Durch die

schwere Nachvollziehbarkeit der Expertise sind diese Risiken schwer auszuschließen, was gleichzeitig den Hauptansatzpunkt für die Einbindung von Stakeholdern oder anderen Experten (zweite Meinung) darstellt.

KOMPLEXE FELDER

Unter *komplexen* Verhältnissen sind andere Voraussetzungen gegeben. Die Schwierigkeit beginnt normalerweise damit, das Problem konkret zu definieren. Das irritierende Ereignis markiert oft weniger die erste Wahrnehmung eines ernstzunehmenden Problems. Vielmehr löst es ein latentes Unbehagen aus, das nicht unbeantwortet bleiben kann. Die Erstellung des Feldbilds gleicht dementsprechend eher einer Suche nach dem möglichen Problem. Da nicht klar ist, was genau zu erfassen ist, muss das Feldbild iterativ erstellt werden. Die *Felddetaillierung* ist dabei systematisch mit einem *Nachführungsmechanismus* auszustatten: zum Ausgleich von Bewegungen des dynamischen Objekts, die durch die Beobachtung selbst noch verstärkt werden können (Beobachtung gleich Intervention). Diese Art der Feldbilderstellung erfordert in aller Regel große Perspektivenflexibilität

Beobachtung strategischer Felder in Umordnung	
Komplexes Feld	Chaotisches Feld
Weitgehend psychisch-kommunikativ determiniert	
Kognitiv-rationales Wirkungsgefüge, Verlaufsmuster erkennbar (ex post)	Affektiv-emotionales Wirkungsgefüge, Verlaufsmuster kaum erkennbar
Problem beobachten – Problem analysieren – Experiment durchführen – von vorne	Lage stabilisieren – Problem beobachten – von vorne
Beobachtung zusätzlich durch Experimente	Beobachtung im Laufen
Umfassendes Feldbild	(Radikal) Verkürztes Feldbild
Iterative Beobachtung und Analyse	Iterative Beobachtung mit Lösungsreflexen

BEOBSACHTUNG STRATEGISCHER FELDER IN UMORDNUNG

und eine geschickte Kombination von Methoden (*Triangulation*) um valide Ergebnisse zu produzieren. Deswegen sind in die Feldbilderstellung zumeist verschiedene, auch wechselnde Fach- bzw. Stabsabteilungen unter Einbezug externer Experten involviert. Zudem ist eine *experimentelle Situation* gegeben. Die Relevanz des Feldbilds kann eigentlich nicht durch Betrachtung und Beurteilung des Feldbilds selbst, sondern nur durch dessen Nützlichkeit für die weiteren Lösungsschritte bestätigt werden.

Die Feldbilderstellung ist mit der *visuell unterstützten Verfolgung eines Agenten* vergleichbar (vgl. Exkurs, S. 24). Aus einer Kommandozentrale werden verschiedene Kameras und Einsatzkräfte angesteuert, um den Agenten aufzuspüren und zu identifizieren. Der Agent ist ständig in Bewegung, bemerkt er seine Beobachtung, ändert er zudem sein Verhalten. Dennoch lässt sich Sinn in den Bewegungen des Agenten erkennen, wenn auch manchmal erst im Nachhinein. Zu allen statischen Herausforderungen, die auch den komplizierten Kontext charakterisieren, kommen nun jene der Aufnahme dynamischer Objekte hinzu: vor allem Akkommodation und Belichtungsfrequenz. Insbesondere die Regiefunktion in der Kommandozentrale gewinnt stark an Bedeutung, welche die Beobachtung koordiniert und jeweils passende Einstellungen auf den Main-Screen schalten lässt. Drei Risikobereiche lassen sich unterscheiden: *falsches Objekt*, *ungeeignete Einstellung* und *mangelhafte Nachführung*. Aufgrund der unklaren Problemsituation kann gerade zu Beginn der Feldbilderstellung die Aufmerksamkeit leicht auf Phänomene gerichtet werden, die nicht (ausreichend) relevant sind. Die Kunst ist es, auf Basis einer rasch angefertigten und ausreichend detaillierten Übersicht jene Ausschnitte in den Fokus zu nehmen, die für Lösungsexperimente ausgelotet werden

müssen. Die zweite Kategorie von Risiken erwächst aus der Neigung, Beobachtungsmethoden aus einfachen und komplizierten Kontexten in komplexen Kontexten einzusetzen und damit zwar das richtige Objekt zu erfassen, aber mit ungeeigneter Einstellung (zu wenig Tiefenschärfe, zu nahe, zu weit weg, etc.). Vielfach unterschätzt wird der dritte Risikobereich, der durch die Dynamik des Objekts und dessen Reaktion auf Beobachtung gegeben ist. Dieser Risikobereich nimmt an Bedeutung zu, je mehr Zeit zwischen irritierendem Ereignis und der Verfügbarkeit von Lösungsstrategien verstreicht, weil bei Annäherung an die *Deadline* Bedingungen zunehmen, die mit jenen chaotischer Kontexte vergleichbar sind. *Nachführung* in diesem Kontext birgt immer das Risiko zu langsam oder zu schnell zu erfolgen und dadurch Verzerrungen ins Feldbild zu bringen (Überbewertung irrelevanter Aspekte bzw. Unterbewertung relevanter Aspekte).

CHAOTISCHE FELDER

Unter *chaotischen* Verhältnissen verschärft sich die Lage nochmal deutlich. Die Wahrnehmung des irritierenden Ereignisses löst oftmals bereits affektiv-emotionale Prozesse aus. Eine Ersteinschätzung des Problems erfolgt zwar. Sie ist aber nicht geeignet, das Problem der Art nach, seiner Tragweite nach und der zu erwartenden Eskalationsdynamik nach hinreichend gut zu bestimmen. Klar ist nur, dass bevor eine systematische Feldbilderstellung beginnen kann, zuerst Sofortmaßnahmen zur Stabilisierung der Lage ergriffen werden müssen. So ist auch zu erklären, dass die Feldbilderstellung selbst sich häufig stärker auf die Überprüfung des Erfolgs dieser Sofortmaßnahmen bezieht, denn auf die Erfassung der kausal unstimmig wirkenden Situation. Die Feldbilderstellung erfolgt unter Zeitdruck, der die Qualität negativ beeinflusst. Die Einbindung interner und externer

Beobachter sowie die Wahl von Methoden und Instrumenten zur Beobachtung erfolgt aufgrund der unklaren Problemlage erratisch. Die Erstellung des Feldbilds wird wiederholt von Stabilisierungsmaßnahmen unterbrochen, die Wiederaufnahme aus veränderter Perspektive erschwert das Erkennen von Zusammenhängen.

Die Erstellung des Feldbilds ist mit einer *nächtlichen Drohnenauflklärung im Kriegsgebiet* vergleichbar (vgl. Exkurs, S. 24). Die Licht- und Sichtverhältnisse sind miserabel, statt günstiger Perspektive aus passender Distanz muss im Flug Hindernissen ausgewichen werden. Akkommodation, Belichtungsfrequenz und Sensorempfindlichkeit stehen an oberster Stelle. Auch weil das Tempo der Bewegung am Feld (trotz schlechter Lichtbedingungen) mit kurzen Belichtungszeiten aufgenommen werden muss, um überhaupt Schärfe ins Bild zu bekommen. Während der Aufnahme wird die Drohne angeschossen und ein Rotorausfall bringt sie ins Schlingern. Verwackelte Bilder mit ungenauem Fokus müssen genügen, um die jeweils nächsten hundert Meter zu fliegen. Immer wieder riskiert die Drohne

aufgrund von zeitweiligen Bildausfällen mit Hindernissen zu kollidieren. Die Risiken sind nochmals anders geartet als unter komplexen Verhältnissen. Anstelle der Unklarheit, ob man das richtige Objekt vor der Linse hat, kann passieren, dass es gar keine direkte Sicht auf das Objekt gibt. Perspektiven und Einstellungen sind von Haus aus restriktionsorientiert. Der Beobachter ist in Bewegung und wird damit selbst zum Nachführungsmechanismus. Hinzu kommt das extreme Risiko von ‚optischen Täuschungen‘. Das reflexartige Erkennen von Mustern unter Zeitdruck kann zu kognitiven Fehlleistungen führen und insgesamt entfaltet sich eine oftmals Überhand nehmende affektiv-emotional aufgeladene Felddynamik.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass je nach Feldkontext andere methodische Voraussetzungen gegeben sind. Vor allem komplexe und chaotische strategische Probleme stellen aufgrund der involvierten Dynamik andere Anforderungen an Aufmerksamkeit, Beobachtung und Informationsverarbeitung.

Ordnung		Umordnung	
Einfaches Feld	Kompliziertes Feld	Komplexes Feld	Chaotisches Feld
Verlaufsmuster vorhersehbar	Verlaufsmuster schwer vorhersehbar	Verlaufsmuster erkennbar	Verlaufsmuster kaum erkennbar
Eine beste Lösung ex ante	Funktional äquivalente Lösungen ex ante	Lösungsansätze emergieren	Neue Lösungsansätze aus der Not
Beste Auswahl	Situative Optimierung	Produktive Erkundung	Schadensbegrenzung und Stabilisierung
Gesunder Menschenverstand	Expertenmodus	Experimenteller Modus	Notfall-Regime
Lösung über Linie und Stäbe	Lösung über Expertenprojekte	Lösung über Versuche und Pilotprojekte	Lösung über direktive Task Force
z.B. Software-Auswahl, Lieferantenwechsel	z.B. Break-down Fertigungsanlage	z.B. sinkende Erträge, disruptiver Mitbewerber	z.B. feindliche Übernahmen, Skandal

EIGENSCHAFTEN STRATEGISCHER FELDER NACH STACEY-KONTEXT

PROBLEM

Das Risiko irreführender Wahrnehmung

BEOBACHTUNG DYNAMISCHER FELDER

Im Kapitel zuvor wurden für jeden Feldkontext Analogien aus dem Bereich der abbildenden Optik angeführt – nicht nur wegen der Anschaulichkeit der Beispiele. Strategische Probleme haben ihren Ursprung fast immer im externen Umfeld einer Organisation. Damit nimmt die Funktion der *Beobachtung* eine zentrale Rolle im strategischen Lösungsprozess ein. Unter *Beobachtung* wird der gesamte Wahrnehmungsprozess verstanden: aufmerksam werden, fokussieren, aus unterschiedlichen Winkeln betrachten und solange im Blick behalten, wie nötig.

Für den Prozess der Beobachtung lässt sich einiges an Prinzipien aus dem Fach der optischen Abbildung anwenden. Zwar erfordern die einzelnen Begriffe und Konzepte eine inhaltliche Übersetzung (vgl. Exkurs). Dann sind aber auf faszinierende Weise die Gesetzmäßigkeiten der Optik auf das Problem der Beobachtung strategischer Felder übertragbar.

Die zentrale These dabei lautet: Beobachtung statischer Kontexte (einfache und komplizierte Stacey-Kontexte) unterscheidet sich massiv von der Beobachtung dynamischer Kontexte (komplexe und chaotische Stacey-Kontexte).

EXKURS: BEGRIFFE DER OPTISCHEN ABBILDUNG

Bei Beobachtung spielt das Verhältnis von Beobachter und Beobachtungsgegenstand eine zentrale Rolle. Befinden sich beide in Ruhe (statisches Verhältnis)? Bewegt sich einer oder sind gar beide (dynamisches Verhältnis) in Bewegung? Wird aus nächster Nähe oder aus der Distanz beobachtet? Muss schnell oder kann lange beobachtet werden? Wie viele ‚Bilder‘ pro Zeiteinheit sind möglich? Kann der Beobachter hochauflösende Bilder erzeugen, oder nicht? Wird tiefscharf aufgenommen? Wie schnell erfolgt das Scharfstellen (Akkommodation)? Herrscht ‚klare Sicht‘? Wie sind die ‚Lichtverhältnisse‘? Diese Einflussfaktoren spielen auch im Zuge strategischer Entscheidungsprozesse eine Rolle. Denn jeder Parameter der Optik findet seine Entsprechung in einer Theorie der Beobachtung strategischer Themen.

Statischer oder dynamischer Beobachter (z.B. Drohne) Konzentrierte Beobachtung vs. Beobachtung unter Ablenkungen	Statisches oder dynamisches Objekt (z.B. fliegender Vogel) Schnell eskalierendes Problem, turbulentes Umfeld	Nähe oder Distanz (Abstand, Linsenbrennweite) Informative Distanz, quantitative Abstraktion vs. qualitative Nähe
Öffnungsweite (Blende, Querschnitt des Lichtbündels) Aufnahmekapazität, Beobachtungsressourcen	Beobachtungszeit (Belichtung) Zeit für die Beobachtung bzw. Informationsbeschaffung	Beobachtungsintensität (Sensorempfindlichkeit) Intensität der Auseinandersetzung, Einfühlungsvermögen
Bildgröße, Auflösung (Sensorgröße) Anzahl der (koordinierten) Beobachtungssubjekte	Bilder pro Zeiteinheit (Belichtungsfrequenz) Kognitive Kapazität des Beobachtungsteams	Akkommodation (Scharfstellen, akt./pass. Autofokus) Geschwindigkeit der Problemfokussierung
(Tiefen-) Schärfe (Relation Abstand-Öffnung-Brennweite) Informationsübersicht, Balance der Methoden, Triangulation	Sichtverhältnisse (Störpartikel im Medium) Störinformationen, informatives Rauschen	Lichtverhältnisse (Lichtstärke, Gegenlicht) Informationsfluss, Zugänglichkeit des Problems

BEGRIFFE DER OPTISCHEN ABBILDUNG UND DEREN ENTSPRECHUNGEN IN EINER THEORIE STRATEGISCHER BEOBACHTUNG

In der Praxis wird methodisch kaum ein Unterschied gemacht, obwohl die kognitiven Voraussetzungen für die Beobachtung dynamischer Felder spezieller Natur sind.

In Anlehnung an die Terminologie der optischen Abbildung kann Folgendes gesagt werden: Schnell auszuführende Beobachtungsvorgänge (dynamisches Objekt, kurze Belichtungszeit), die gleichzeitig hochauflösend sein und Tiefenschärfe (*depth of field*) liefern sollen, stellen erhöhte Anforderungen an den Beobachter und die ‚Lichtverhältnisse‘. Das weiß jeder, der abends im Zug bei voller Fahrt versucht, textreiche Hinweisschilder am vernebelten Streckenrand abzulesen. Die Analogie mag trivial wirken, ihre methodischen Implikationen sind es nicht.

Das Risiko, bei strategischen Entscheidungen auf die falsche Auswahl von Aufnahmen zu vertrauen, ist hoch.

Mit Blick auf das ISRM-Modell und den dort dargestellten Informationsprozess heißt das, eine *zeitnahe* (relativ zum auslösenden Ereignis), *rasche* (Zeit bis zum verfügbaren Feldbild) und *hochauflösende* Erfassung des strategischen Feldes mit *Tiefenschärfe* (klare Miterfassung des Kontexts) zu gewährleisten.

Warum das so anspruchsvoll ist, lässt sich rasch durchdeklinieren: Für hochqualitative Feldbeobachtungen ist zuallererst eine klare Felddefinition (Problemabgrenzung) erforderlich. Diese entsteht gerade in dynamischen Kontexten erst iterativ im Zuge des Orientierungsprozesses. Anfangs werden Informationen also breiter gestreut

gesammelt, die Beobachtung kann erst später fokussiert werden. Unter Zeitdruck wird zudem eher nach Convenience-Kriterien (Was ist leicht zu beobachten?) statt nach Wirkungskriterien (Was ist relevant zu beobachten?) vorgegangen. Das strategische Feld ist möglicherweise so dynamisch, dass Momentaufnahmen diesen Umstand nicht genügend berücksichtigen. Die Beobachtung wird vielleicht nicht aus dem optimalen Winkel (ungünstiges Set von Informationsquellen) oder der besten Distanz (zu quantitativ-distanziert, zu qualitativ-detailliert) vorgenommen. Für die gewünscht hohe Auflösung des Bildes stehen oftmals nicht genügend Beobachtungsressourcen zur Verfügung. Der Druck, ein hochqualitatives Feldbild für Orientierungszwecke zur Verfügung zu stellen, kann unter diesen Vorzeichen leicht die Form der Darstellung und Übermittlung verzerrend beeinflussen (*social desirability*). Feldbilder werden zudem vor dem Hintergrund vorhandener mentaler Modelle und Erwartungen (kognitive Dissonanzen inklusive) interpretiert. Die Dialogfähigkeit im Entscheidungsgremium beeinflusst sodann die Qualität der geteilten Situationsbewertung. Schließlich kann es sein, dass das Feldbild für das Erkennen des effektiven Handlungsspielraums nicht differenziert genug ist und die Optionsbewertung auf suboptimale Optionen bezogen bleibt.

Unangenehmerweise pflanzen sich Verzerrungen in der organisationalen Wahrnehmung strategischer Felder im weiteren Entscheidungsprozess fort. Welche Risiken bringt das mit sich?

KOGNITIVE UND KOMMUNIKATIVE RISIKEN

Mit Blick auf die vorne dargestellten sechs Phasen strategischer Informationsverarbeitung lassen sich sechs entsprechende Risikobereiche abgrenzen.

1. LATENZPHASE

Keine, stark verzögerte oder fehlausgelöste Irritation

Ungenügende Zielanbindung der Beobachter, allgemeines Planungsdefizit, Musterrigidität der Wahrnehmung (starre mentale Modelle), kommunikative Isolation von Beobachtern, ungenügende Anzahl oder Qualität von Beobachtern, einschränkende Beobachtungsvorgaben, Übersensibilität, Angst vor Fehlalarm, mangelnde Geschwindigkeit der Kommunikation

Das größte Risiko in der *Latenzphase* ist grob gesprochen jenes einer zu langen Latenzzeit, d.h. eines zu späten Erkennens des strategischen Problems (bzw. einer Chance). Neben organisationskulturellen, strukturellen und ressourcentechnischen Voraussetzungen stellt vor allem die Erkennung neuer Problemmuster eine ernstzunehmende Herausforderung dar. Unbekannte Muster können nicht in bekannte Schemata eingeordnet werden und erfordern daher ein versuchsweises Erkennen und Bezeichnen. Dafür müssen nicht nur speziell positionierte, sondern vor allem besonders offene Beobachter mit genügend Spielraum zur Mitteilung ihrer Beobachtungen aufgestellt werden.

2. BEOBACHTUNGSPHASE

Falsche, verzerrte oder ungenügend detailreiche Beobachtung

Unklare oder einschränkende Beauftragung des Feldbilds, ungenügende Anzahl oder Qualität von Beobachtern, mangelnde Koordination der Beobachtung, Beobachtungsbias, ungünstige Perspektive, ungenügende Problemfokussierung/ Akkommodation, ungenaue Nachführung, Methodenrigidität, Convenience-Beobachtung, Unschärfe von Feldbild und Kontext

In der *Beobachtungsphase* liegen die größten Risiken naturgemäß in einer unpassenden Relation von Beobachtern und strategischem Feld. Um Feld und Kontext ausreichend scharf und detailreich erfassen zu können, ist in aller Regel ein Mindestmaß an Vertrautheit mit den auf dem strategischen Feld wirkenden Kräften erforderlich. Bei der Beobachtung neuer Phänomene fehlt diese Vertrautheit bzw. besteht das Risiko, dass aufgrund bekannter Verläufe erwartete Muster in einen effektiven Wirkungsverlauf hineingelesen werden, die so nicht vorliegen. Vor allem in komplexen und chaotischen Kontexten verschärft sich diese Problematik und kann nur durch flexible Nutzung von Methoden und Einbindung von Stakeholdern mit unterschiedlichen Perspektiven kompensiert werden.

3. ORIENTIERUNGSPHASE

Falsch übertragene, schlecht verstandene, missinterpretierte Feldbilder

Dysfunktionale Format- bzw. Berichtszwänge, Phänomene sozialer Erwünschtheit, voreingenommene Entgegennahme des Feldbilds, oberflächliches Verständnis der Perspektivkräfte und Kipp-Punkte, ungenügende Nachbeobachtung, Mangel an Zeit, Raum und Vertrauen für tiefen Dialog, voreilige Bewertungen und Schlussfolgerungen, Interpretationsfehler, falsche Ansätze für die Konzeption

In der *Orientierungsphase* spielen kognitive und kommunikative Risiken eine Rolle. Das zentrale Risiko liegt in der zu großen Distanz zwischen Sensorik und Steuerung. Während eine mangelhafte Zielanbindung der Beobachtung die Unsensibilität für darauf bezogene Irritationen erhöht, kann eine ungenügende Feldanbindung der Entscheidungsträger leicht zu Fehlentscheidungen führen. Diese Risiken bestehen trotz absichtsvoller Gestaltung der Prozesskette. Die verzerrende Wirkung der Feldbildübertragung von den Beobachtern zu den Entscheidern wird häufig unterschätzt und nur von ausgezeichneten Führungskräften systematisch miteinkalkuliert. Die Schwierigkeit der erwartungsbeladenen Beobachtung wiederholt sich in der kognitiven Domäne ein zweites Mal. Hier ist es die erwartungsbeladene Einordnung des Feldbilds, die zu voreiligen und fehlerhaften Schlussfolgerungen führen kann. In komplexen und chaotischen Kontexten ist das Risiko besonders nahe an Kipp-Punkten hoch, die Dynamik der Feldkräfte falsch einzuschätzen. Eine mangelhafte Dialogkultur und unangebrachte Gewissheit der Führung kann dazu führen, dass offene Fragen heruntergespielt und sinnvolle Nachbeobachtungen ausgelassen werden.

4. KONZEPTIONSPHASE

Beengte Entwicklung von Optionen, Bewertungsbias, Entscheidungsfehler

Ungenügend differenziertes Feldbild, einengende Vorgaben bei der Entwicklung von Optionen, mangelnde Feldanbindung bzw. Zielanbindung bzw. ungenügendes Verständnis der Perspektivkräfte bei der Entwicklung von Optionen, Optionen nicht zu Ende gedacht, voreilige Bewertung von Optionen, Bewertungsbias, ungenügende Nachbeobachtung, mangelnde Feldbildanbindung der Entscheider, dysfunktionale Entscheidungsmuster

Das größte Risiko in der *Konzeptionsphase* liegt nicht etwa in den Herausforderungen, die sich durch die Konzeption selbst ergeben, sondern in der richtigen Beurteilung des Entscheidungskontexts. Dies ganz einfach deswegen, weil die Genauigkeit der Analyse und Ausdifferenziertheit der Konzeption in komplexen und chaotischen Kontexten von untergeordneter Bedeutung ist. Das Risiko, umfassende Konzepte für einen rasch veränderlichen Kontext zu entwickeln, statt agile Formen der Erprobung unterschiedlicher Lösungsansätze zu nutzen, ist immens. Auch experimentelle Zugänge erfordern ein ordentliches Feldbild und einen interpretativen Rahmen. Die Beobachtung muss aber viel feingliedriger mit Konzeption und Umsetzung verzahnt sein und im Zusammenspiel Erfolgsmuster erkennbar machen. Eine lineare Phasenfolge wäre kontraproduktiv, iterative Logik ist hingegen angezeigt.

5. UMSETZUNGSPHASE

Reibungsverluste, Kontextverschiebung, Übersehen von nötigem Pivoting

Reibungsverluste aufgrund fehlerhaft eingeschätzter Perspektivkräfte, zu rigider Umsetzungsmodus, Übersehen von Kontextverschiebung, unterlassene Nachbeobachtung, Nicht-Erkennen eines fehlerhaft angenommenen Kontexts, Übersehen von Möglichkeiten zu pivotieren

Auch in der *Umsetzungsphase* ergeben sich einige strategische Entscheidungsrisiken. Zunächst liegt in der Umsetzung ein nachträgliches Erklärungspotenzial. Die Umsetzung selbst kann getroffene Annahmen bestätigen oder widerlegen. Auf diese Weise können aber auch Umsetzungsfehler getarnt werden. Interessanter sind jene Risiken, welche sich aus möglichen Kontextverschiebungen und deren unzulänglicher Wahrnehmung ergeben. Oftmals kann nämlich erst in der Umsetzungsphase erkannt werden, dass die Feldbildentwicklung fehlerhaft war, dass vielleicht ein falscher Entscheidungskontext vermutet wurde oder eine Umorientierung (*pivoting*) nötig ist. In diesem Fall ist jedenfalls eine Nachbeobachtung anzustoßen. Das Risiko, dies zu unterlassen ist dann groß, wenn aufgrund persönlicher Schwäche der Entscheider oder einer fehlerintoleranten Organisationskultur mangelnde Bereitschaft besteht, den Fehler grundsätzlich einzugestehen.

6. TOLERANZPHASE

Falsche Restzeitbewertung, affektive Beobachtung und Bewertung der Lage

Fehlerhaftes Einschätzen der Restzeit bis zur Deadline, zu gelassene oder zu hektische Versuche der Lösung, unbewusstes Kippen in den affektiven Modus, Anfälligkeit für optische Täuschung, voreilige Abkehr vom bzw. zu rigides Festhalten am Plan, affektive Nachbeobachtung, stereotype Reflexhandlungen

Schließlich verbergen sich einige Risiken auch in der *Toleranzphase*, also jener Phase, die gedanklich zwischen dem geplanten Zeitpunkt der Problemlösung und dem effektiven Erreichen der Deadline eingeordnet liegt. Die Deadline ist zunächst ein mentales Konstrukt und kann – wenn überhaupt – nur ex post und ungefähr festgestellt werden. Sie ist dennoch von hoher Relevanz, weil sie einen erwarteten Zeitpunkt (oder Zeitraum) darstellt, der bereits vor seinem Eintreten das organisationale Verhalten massiv verändern kann. Es ist diese Lage, welche ein Kippen vom kognitiv-rationalen in einen affektiv-emotionalen Zustand begünstigt. Darin liegen Risiken unkontrollierter (und den Zustand verschlimmernder) Reflexhandlungen ebenso, wie Chancen kreativer Lösungen aus der Not. Beobachtung ist in dieser Phase anfällig für ‚optische Täuschungen‘, also fehlerhaft wahrgenommene Phänomene.

LÖSUNGSANSATZ

Das Prinzip resonanter Gestaltung

EXPERIMENTE UND HOCHFREQUENTE LERNZYKLEN

Wenn aber die prognostische Sicherheit allenfalls für *einfache und komplizierte Felder* hoch genug ist, um an konventionellen linearen Planungs- und Umsetzungsmodellen festhalten zu können, welche Implikationen hat das dann für dynamische Kontexte?

Komplexe strategische Felder lassen sich bezogen auf ihre Entwicklungsdynamik nicht antizipativ fassen. Sie verändern sich stattdessen mit jeder getätigten Intervention. Je weiter entfernt der Erwartungshorizont einer Problembetrachtung ist, desto gröber granuliert muss die Lösungsstrategie formuliert werden, um tolerant gegenüber unerwarteten Entwicklungen zu sein. Darüber hinaus ist die Möglichkeit einzukalkulieren, dass sich ein völlig anderer Verlauf der Dinge einstellt. Um dieser fundamentalen Unsicherheit zu begegnen, genügt es nicht, Kontingenzpläne bereitzuhalten. Solche verfügbar zu haben, ist kein Nachteil, ihre Anfertigung aber möglicherweise unökonomisch. Denn sie sollen Ereignisse mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit abfedern, die ansonsten gravierende Folgen zeitigen würden. Das beste Modell der Wirklichkeit ist aber immer die Wirklichkeit selbst. Daher lohnt es sich darüber nachzudenken, wie man ihr so nahe wie möglich bleibt – auch in der Planung. In diesem Gedanken liegt die Basis eines möglichen Paradigmenwechsels, der grob skizziert lautet: Laufende Anpassung der strategischen Ziele in Abhängigkeit der Situationswahrnehmung, dynamische Anpassung der Strategien und Gestaltung der Implementierung als experimentelles Set-Up. Das macht aus strategischen Zielen so etwas wie vom zeitpunktbezogenen Informationsstand abhängige Absichtshypothesen, die verworfen werden, wenn die verfügbaren Beobachtungen ihr Erreichen in Frage stellen. Das macht aus Strategien

tentative Lösungsansätze, die fluide geändert werden, wenn effektivere Alternativen erkannt werden. Und das macht aus einem strategischen Programm ein geschickt diversifiziertes *Portfolio aus Experimenten*, deren Erfolg und Misserfolg für systematisches strategisches Lernen genutzt wird, um die Organisation möglichst gut verwoben mit den real eintretenden Entwicklungsdynamiken ihres Umfelds *intentional und adaptiv* in die Zukunft gleiten zu lassen.

Chaotische strategische Felder zeichnen sich durch den implizit gegebenen Handlungsdruck und die nicht erkennbaren Entwicklungsmuster aus. Das in solchen Kontexten notwendige direktive Lösungsverhalten erscheint aus der jeweiligen Perspektive alternativlos. Die größte Gefahr besteht darin, auf die Wirksamkeit stereotyper Lösungsreflexe blind zu vertrauen. Stattdessen sind bei nicht eintretender Wirkung kreative Lösungsversuche, aus denen rasch gelernt wird, die beste Möglichkeit die Lage zu stabilisieren. Die Bedeutung strategischer Ziele wird für die Dauer der Stabilisierungsbemühungen ausgesetzt. An ihre Stelle tritt der temporär begrenzte Fokus auf als Vitalparameter des Systems geltenden Stellgrößen. Auch Strategien können kurzfristig ihre Bedeutung verlieren. Anstelle von Planung und Umsetzung treten *hochfrequente Lernzyklen*, die als rasche Abfolge von Trial-and-Error-Sequenzen angelegt sind. Ein großer Teil der Wahrnehmung muss darauf gerichtet werden, Stabilisierungserfolge zu erkennen und nach Möglichkeit zu verstärken.

Strategische Entscheidungsprozesse in dynamischen Kontexten erfordern also bezogen auf die zuvor dargestellten kognitiven und kommunikativen Risiken eine in besonderer Weise angepasste Methodik, die Kontingenz systematisch einbezieht.

EXPERIMENT BY DEFAULT

DEFINITION: KONTINGENZ

Ein vermuteter Entwicklungsverlauf (A) kann eintreten. Er kann aber auch nicht eintreten ($\neg A$). Wenn zu einem bestimmten Zeitpunkt die Möglichkeit für beide Verläufe gegeben ist, dann kann A als kontingent bezeichnet werden.

DEFINITION VON KONTINGENZ

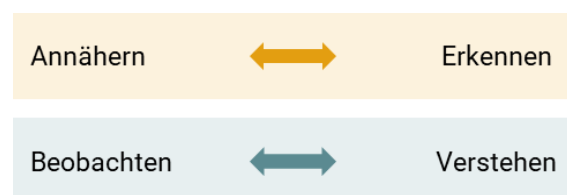
Die Kräftedynamik komplexer und chaotischer strategischer Felder weist diese Art von Kontingenz auf – sie sind in besonderer Weise zukunfts offen.

Das lässt die im letzten Abschnitt behandelte methodische Doppelstrategie sinnvoll erscheinen: die Kennzeichnung von Ziel-Mittel-Festlegungen mit einem systematischen Vorläufigkeitshinweis einerseits, und das Verweben der organisationalen Umsetzungsanstrengungen, in die sich real einstellenden Entwicklungslinien des Umfelds mittels eines geschickt diversifizierten, strategischen Projektportfolios (Umsetzungsexperimente). In Organisationen (wie in allen beobachtenden, merkfähigen Systemen) ist jedoch eine Neigung zu selbstverfestigenden Erklärungs- und Erwartungsmustern gegeben. Das bedeutet, dass Erfahrungen ein zunächst höherer Stellenwert eingeräumt wird als neuen Beobachtungen, welche tendenziell zur Untermauerung der aus Erfahrungen gebildeten Erklärungsmuster genutzt werden. Wo immer neue Beobachtungen die bestehenden Erklärungsmuster irritieren, laufen sie Gefahr herabgespielt zu werden. Das ist in dynamischen Stacey-Kontexten bezogen auf komplexe und chaotische Felder besonders riskant. Daher erfordern sämtliche Elemente im strategischen Entscheidungsprozess, sie als versuchsweise Vorgehensweisen zu betrachten, aus denen unmittelbar zu lernen ist, wenn die reale Entwicklung den Versuch widerlegt.

METHODISCHE KOMPETENZACHSEN

Der Versuch, die diskutierten kognitiven und kommunikativen Risiken in strategischen Entscheidungsprozessen methodisch in den Griff zu bekommen, führt zunächst zu jeweils zwei aufeinander bezogenen *Lösungsfunktionen* je Phase des vorgestellten Modells. Diese Funktionspaare bedingen sich in besonderer Weise wechselseitig und setzen einander für die effektivere Ausübung der jeweils anderen Funktion voraus. Das kompetente Beherrschen dieser Lösungsfunktionen erscheint ein geeigneter Ansatz für den Umgang mit komplexen und chaotischen Feldern zu sein. In diesem Sinne kann man von methodischen Kompetenzachsen sprechen. Es sind dies Achsen, entlang derer sich entscheidet, wie gut es einer Organisation gelingt die Kontingenz der sie betreffenden strategischen Felder zu beherrschen.

WAHRNEHMEN – WAS ZEIGT SICH?
Was die Risiken der Latenz- und Beobachtungsphase anbelangt, so lässt sich deren methodische Bewältigung auf zwei Kompetenzachsen verorten:



ANNÄHERN UND ERKENNEN

Die Nicht- bzw. Späterkennung strategischer Themen (Risiko langer Latenzzeiten) steht in direktem Zusammenhang mit der Anzahl, Sensibilität und Aufmerksamkeit von Beobachtern sowie deren Nähe (*Feldnähe*) zu potenziell bedrohlichen (chancenreichen) Entwicklungen. Die Fähigkeit des Erkennens kritischer Ereignisse (*Irritationsfähigkeit*) hängt aber auch von der Zielanbindung der Beobachter ab, d.h. von deren

Fähigkeit, Feldbewegungen im Widerspruch zu strategischen Zielen und Plänen zu erkennen. Für organisationales Erkennen muss schließlich die Verfügbarkeit entsprechender Kommunikationskanäle zur Übermittlung von Alarmsignalen an eine ausreichend hohe Instanz gewährleistet sein. Zusätzlich spielen Faktoren wie Störinformationen oder auch die informationelle Zugänglichkeit eines Themas eine Rolle, sowie eine Vielzahl anderer Faktoren wie Planungsstil, Kommunikations- und Fehlerkultur, die schwer veränderlich sind.

PRAXISHINWEIS

Dem Risiko langer Latenzzeiten sind vor allem Organisationen ausgesetzt, die aufgrund ihres Geschäftsmodells einen unterdurchschnittlichen direkten Kontakt (Frequenz, Intensität) zu ihren Leistungsempfängern, Geschäftspartnern oder Konkurrenten aufweisen. Umgekehrt haben Organisationen mit einer ausdifferenzierten Vertriebs- bzw. Servicestruktur, die hoch an das Top-Management angebunden ist, zumeist ein feines Sensorium.

Die zentrale Herausforderung dieser Problemachse liegt zunächst in der *aufmerksamen Annäherung* an potenzielle strategische Felder, sowie dann im *zeitnahen Erkennen* irritierender Phänomene.

BEOBACHTEN UND VERSTEHEN

Das Erkennen eines problembehafteten, strategisch relevanten Phänomens markiert den Auftakt seiner Beobachtung. Schon weiter oben wurde gesagt, dass sich das Problem manchmal erst im Verlauf seiner Bearbeitung wirklich erschließt. Jedoch kann ohne ein Feldbild, das gewissen Mindestanforderungen genügt (die wesentlichen Feldkräfte erkennen lässt) nur ein *erratischer Trial-and-Error-Lösungsprozess* angestoßen werden, der bestenfalls auf chaotischen Feldern eine Notlösung sein kann. Daher führt der Weg zu einem adäquaten Problemverständnis immer bereits

auf das Feld und zu den Feldkräften. Es gibt in aller Regel interne Funktionsträger (ebenso wie externe Stakeholder), die besser in der Lage sind als andere, Probleme rasch und umsichtig in ihren Grundzügen zu erfassen. Es sind diese Personen, die auch Antwort wissen, welche Konstellation von Beobachtern die kleinstmögliche aber hinreichend große Anzahl darstellt, um das Feldbild in der geeigneten Qualität zu erstellen. Sowohl in der Ersterfassung des Problems (Problemvermutung) als auch in der Feldbilderstellung ist der entscheidende Faktor die Auswahl der geeigneten Beobachter. Die ‚richtigen‘ Beobachter werden selbst bei geringerer zeitlicher Verfügbarkeit ein besseres Bild liefern als ‚falsche‘ Beobachter, die im Vollzeit-Modus daran arbeiten. In dem Augenblick, wo eine gewisse Anzahl von Beobachtern im Spiel ist, wird die Koordination der Beobachtung zu einem weiteren Erfolgsfaktor, insbesondere die Zusammenführung der Einzelbilder in ein kohärentes Gesamtbild. Gerade bezüglich dynamischer Felder spielen aber Perspektive, Nachführung und Akkommodation eine große Rolle. Methodische Triangulation kann hier die Validität der Erkenntnisse erhöhen und auch beim Verständnis des Phänomens helfen. Wenn sich aufgrund ausreichend differenzierter Beobachtung das strategische Phänomen gegenüber seinem Kontext abgrenzen lässt, ist dies ein guter Indikator für sich einstellendes Verstehen.

Die zentrale Herausforderung dieser Problemachse ergibt sich daher im Spannungsverhältnis zwischen der *fokussierten Beobachtung* des strategischen Feldes, sowie der sich dadurch entwickelnden Fähigkeit das irritierende Phänomen *in seiner Dynamik zu verstehen*.

PRAXISHINWEIS

Die Beobachtung strategischer Probleme erfolgt meistens mithilfe der in einer Organisation verfügbaren Ressourcen und anhand der bekannten Methoden. Werden bestimmte Schwellwerte hinsichtlich methodischer Anforderungen überschritten, wird externe Marktforschung oder Strategieberatung beauftragt. Während Marktforschung für gut abgrenzbare Erkenntnisinteressen als Instrument in Frage kommt, ist Strategieberatung flexibler in den Prozess integrierbar. Die Strategieberatung schöpft jedoch zu einem hohen Anteil auch aus dem Fundus bekannter Verfahren und hat bei der Beobachtung und Bewertung von Problemen ein mitlaufendes, teils unausgesprochenes Interesse Standardleistungen zu verkaufen, die kommerziell effektiv abzuwickeln sind. Das ist vorteilhaft, wenn man erprobte Expertenlösungen (komplizierter Kontext) sucht, und riskant, wenn man auf neue Anforderungen reagieren muss.

ENTWERFEN – WAS IST MÖGLICH?

Die Risiken der Orientierungs- und Konzeptionsphase lassen sich methodisch mittels Beherrschung der folgenden beiden Kompetenzachsen bewältigen:

Modellieren ↔ Interpretieren

Konzipieren ↔ Bewerten

MODELLIEREN & INTERPRETIEREN

Das lokal erlangte Verständnis für das strategische Feld muss nun modelliert und interpretiert (strukturell verinnerlicht) werden. Zeitliches Modellieren meint insbesondere eine kausale Beschreibung von der Entstehung und weiteren Entwicklung des Phänomens anfertigen zu können. Es handelt sich dabei, wenn man so will, um ein Entwicklungspfadmodell. Strukturelles Verinnerlichen meint das Einbringen dieser Theorie in die Hierarchie der Organisation. Wesentliches Merkmal der Orientierung ist (eventuell mit Ausnahme kleiner Organisationen) jenes, dass Beobachtungen und

Erfahrungen aus direktem Feldkontakt in kommunikativer Form an eine höhere Management-Ebene berichtet werden müssen. Auch wenn strategische Probleme mitunter so bedeutsam sind, dass das Top-Management selbst in die Feldbilderstellung operativ einbezogen wird, stellt dies doch die Ausnahme dar bzw. erfolgt in begrenztem Umfang. Im Normalfall wird das Steuerungsgremium nicht besonders aktiv in die Feldbilderstellung eingebunden sein. Wie viele Hierarchieebenen am strategischen Lösungsprozess beteiligt sind, wirkt sich jedenfalls deutlich als Herausforderung im Sinne der verlustfreien und unverzerrten Informationsübertragung aus. Es gehen vor allem auch die Effekte des ‚Berührtseins‘ verloren, die für eine umfassende Einschätzung unerlässlich sind. Daher eignen sich für die Bearbeitung strategischer Probleme agile Teamkonstellationen mit flacher Projektstruktur besonders gut. Neben dem Risiko einer verzerrten Feldbildübertragung gibt es auf Seite der Entscheidungsträger jenes der voreingenommenen Entgegennahme. Bezüglich beider Risiken hängt viel von der Kommunikationskultur, den Kommunikationsformaten und der Kultur der hierarchieübergreifenden Zusammenarbeit ab. Wirken diese Elemente Distanz schaffend, so muss methodisch eine Annäherung sichergestellt werden. Zuletzt birgt selbst ein fehlerfrei übertragenes und unvoreingenommen entgegengenommenes Feldbild das Risiko fehlinterpretiert zu werden, wenn die verantwortlichen Führungskräfte (neben der voraussetzbaren Kenntnis von Planung und Zielen) nicht selbst auch ein tiefgehendes Verständnis der am strategischen Feld wirkenden Kräfte aufweisen. Verständnis lässt sich aber wie bereits dargelegt nur über Zugriff auf ausreichende Beobachtung herstellen. Die Interpretation des strategischen Feldes muss drei Aspekte umfassen: die Einordnung der Bedrohung (Chance)

vor dem Hintergrund des internen Zielsystems, die Abschätzung seiner Tragweite sowie die mutmaßlich vorhandenen Gestaltungsspielräume.

PRAXISHINWEIS

Es kann der Fall eintreten, dass das Top-Management mit einer konkreten Feldlage nicht differenziert genug vertraut ist, eine Linienführungskraft mit fachlichem Näheverhältnis zum betreffenden Phänomen aber schon. Dann ist zu überlegen, diese Führungskraft für die Zwecke der Lösung des strategischen Problems temporär in einer beratenden Funktion in das entsprechende Steuerungsgremium mitaufzunehmen.

Als zentrale Herausforderung dieser Problemachse lässt sich einerseits das *zeitliche Modellieren* des Phänomens sowie das *inhaltliche Verinnerlichen über die interne Struktur hinweg* bereifen, andererseits die *zielsystembezogene Interpretation* des Modells mit Blick auf Freiheitsgrade der Gestaltung.

KONZIPIEREN UND BEWERTEN

In der Konzeption gilt es drei Voraussetzungen miteinander in Einklang zu bringen. Erstens, die realen Möglichkeiten am strategischen Feld. Zweitens, die Pläne und Ziele der Organisation. Drittens, die Umsetzbarkeit mit eigenen Ressourcen (bzw. in Kooperationen). Strategische Probleme bieten dabei was ihre Lösungsoptionen angeht, anders als strategische Chancen, meist weniger Spielraum. In jedem Fall ist die breite Suche nach Lösungsoptionen ein erfolgsentscheidender Schritt. An der Konzeption nehmen zweckmäßigerweise ausreichend viele Führungskräfte teil, die sowohl die Zielpassung als auch die Umsetzbarkeit abschätzen können. Wichtig dabei ist es, eine zu starke Orientierung am intern Gewünschten und für machbar Befundenen auf Basis eines zu oberflächlichen Feldbildes zu vermeiden. Es bringt nichts, wenn

Lösungsoptionen verfolgt werden, die umsetzbar scheinen, am Feld aber nicht die gewünschte Wirkung entfalten. Umgekehrt kann auch der Fall eintreten, dass man keine zufriedenstellende Option findet, weil die Feldkräfte nicht differenziert genug betrachtet, bzw. mögliche Freiheitsgrade nicht gut genug ersichtlich wurden. In beiden Fällen sind nachträgliche Beobachtungsmaßnahmen zu erwägen. Nur wenn eine gewisse Breite von Entwürfen vorliegt, kann die Bewertung die zur Situation passendste Variante hinsichtlich der angesprochenen Triade von Voraussetzungen (Freiheitsgrade des Felds, Zielentsprechung, Umsetzbarkeit) ermitteln helfen.

PRAXISHINWEIS

Gerade bei Einbindung von externen Beratern kann der Fall eintreten, dass Lösungsoptionen vorgeschlagen werden, die zwar gut zu Plänen und Zielen der Organisation passen, jedoch schwer umsetzbar sind. Dieses Risiko ist dann besonders hoch, wenn dem Top-Management der Feldkontakt fehlt bzw. kritische Stimmen zur schweren Umsetzbarkeit aus dem mittleren Management fälschlicherweise als Veränderungsresistenz abgetan werden.

Die Herausforderungen dieser Kompetenzachse liegen somit in der *feldorientierten Optionssuche* und Ausarbeitung von Entwürfen, die im Schritt der *Bewertung* hinsichtlich ihrer internen *Zielentsprechung* und *Umsetzbarkeit* geprüft werden.

GESTALTEN – WAS ENTSTEHT?

Die methodische Bewältigung der Risiken der Umsetzungs- und Toleranzphase erfordert Kompetenzen auf folgenden beiden Achsen:



AUFSETZEN UND ENTWICKELN

In der Umsetzungsphase werden strategische Handlungsoptionen nach Maßgabe ihrer Priorisierung verfolgt. Dabei findet im übertragenen Sinne die Rückkehr der Idee von der kognitiven Domäne in das physische Handlungsfeld statt. Es geht dabei um nichts Geringeres als das Herstellen von Anschlüssen an die Wirkungsdynamik des strategischen Feldes *in vivo*. Dieses Aufsetzen erfolgt intern im Sinne der projektspezifischen Vorbereitungen und Vereinbarungen, extern in Form einer zunächst kommunikativen, allmählich aber immer stärker auch materiellen Verflechtung mit den Gegebenheiten des strategischen Feldes. Das Aufsetzen kann nicht im Blindflug erfolgen, sondern erfordert seinerseits konzentrierte Beobachtungsanstrengungen. Ausgangspunkt, Ausrichtung und Geschwindigkeit des Umsetzungsstarts sind ebenso ins Kalkül einzubeziehen wie die konkrete Form der Kontaktaufnahme mit den betroffenen Stakeholdern. Da man davon ausgeht, umsetzbare Lösungsoptionen favorisiert zu haben, kann es auch passieren, dass man zu lange an ihnen festhält, obwohl ernsthafter (interner oder externer) Widerstand als Indiz gewertet werden könnte, dass es Bewertungsfehler gab. Umgekehrt kann mangelhafter Feldkontakt das vorzeitige Aufgeben aufgrund von Widerständen bewirken, die überbrückbar wären. Schließlich werden manchmal Möglichkeiten zu pivotieren

(auf neue, erst zu diesem Zeitpunkt erkennbare Lösungsoptionen umzuschwenken) übersehen bzw. nicht adäquat gewürdigt, weil man nicht nochmals von vorne beginnen möchte. Während in den beiden erstgenannten Fällen eine intensivere Auseinandersetzung mit Stakeholdern Klarheit schaffen kann, muss im dritten Fall meistens eine Feldbildaktualisierung oder Detaillierung angestoßen werden, um die für eine interne Bewertung benötigten Informationen über die relevanten Feldkräfte einzuholen. Im erfolgreichen Fall wird die Entwicklung so weit vorangetrieben, bis das strategische Projekt bzw. seine Ergebnisse in den Linienbetrieb übernommen werden können.

Die zentralen Herausforderungen dieser Kompetenzachse sind einerseits im handlungsorientierten *Finden von Anschlüssen and die Wirkungsdynamik* des strategischen Feldes zu sehen und im parallelen *Aufsetzen der internen Entwicklungstätigkeiten*. Die Entwicklung selbst erfolgt im stetigen Spannungsfeld zwischen internen und externen Ansprüchen.

PRÜFEN UND ANPASSEN

Das Erreichen der Toleranzphase ist nur dann erkennbar, wenn die Umsetzung der Lösung befristet wurde. Wie lange man tatsächlich Zeit hat, bis schwerwiegende negative Folgen eintreten (oder die Chance vertan ist), ist oft nur ungefähr und in bestimmten Fällen gar nicht zu sagen. Die vermutete Deadline bzw. ihre fehlerhafte Einschätzung ist aber das klare Hauptrisiko dieser Phase, und zwar deswegen, weil sowohl zu gelassene als auch zu hektische Versuche der Lösung problematisch werden können. Fall Eins ist das unbeabsichtigte Erreichen der Deadline, obwohl man mit der Lösungsumsetzung noch nicht fertig geworden ist. Fall Zwei ist das fehlerhafte Annehmen einer unmittelbar bevorstehenden Deadline, obwohl noch längere

Zeit kein größerer Schaden eintreten würde. Beide Fehler haben denselben negativen Effekt: das Kippen in einen tendenziell affektiven Modus aufgrund verspürter Zeitnot. Neben der Prüfung des zeitlich betrachtet ausreichenden Fortschritts erfolgt auch eine inhaltliche Prüfung des Ergebnisses. Dabei können nicht nur grundsätzliche Entwicklungsschwächen identifiziert werden, sondern neue Beobachtungen zum Zeitpunkt der Fertigstellung weitere Anpassungen erfordern.

Zu den Herausforderungen dieser Kompetenzachse zählen daher das *inhaltliche und zeitliche Überprüfen* des Lösungsfortschritts sowie sich daraus (und aus möglichen neuen Erkenntnissen) ergebende *Anpassungsnotwendigkeiten*.

Pivoting is not the end of the disruption process, but the beginning of the next leg of your journey.

Jay Samit

RESONANT WAHRNEHMEN, ENTWERFEN & GESTALTEN

Strategische Entscheidungsprozesse in komplexen und chaotischen Stacey-Kontexten wurden als voraussetzungsreich hinsichtlich zweier Charakteristika beschrieben: ihre immanente Dynamik und die daraus erwachsenden zeitlichen Restriktionen einerseits, sowie die aufgrund ihrer besonderen Zukunftsoffenheit gegebene Kontingenz andererseits. Anders gesagt: Alles geht fürchterlich schnell vonstatten und man kann sich zu keinem Zeitpunkt wirklich sicher sein, in welche Richtung.

Das lässt neben der weiter vorne bereits umrissenen Heuristik eines *versuchsweisen Vorgehens* einen weiteren methodischen Lösungsansatz interessant erscheinen, der auf das *Resonanzprinzip* zurückzuführen ist. Im Kontext strategischer Felder sei Resonanz (in Anlehnung an die Definition Hartmut Rosas in der Soziologie) definiert als ein Beziehungsmodus zwischen zwei Akteuren oder Systemen, oder auch zwischen einem System und seinem Kontext, wobei durch die spezifische Eigendynamik der einen Seite die andere Seite ebenfalls in Bewegung gerät. Dabei wird aber nur dann von Resonanz gesprochen, wenn keine direkte Koppelung der beiden Seiten gegeben ist (etwa durch materielle, rechtliche oder prozesshafte Verschränkung), sondern das *Mitschwingen* sich über Beobachtung und Kommunikation quasi im freien Spiel der Feldkräfte ergibt. Resonant ist ein Vorgehen in diesem Sinne dann, wenn es in spürbarer Verbundenheit zu der real gegebenen Wirkungsdynamik steht. Dieses abstrakte Konzept lässt sich am besten anhand einiger Beispiele veranschaulichen.

RESONANT WAHRNEHMEN

Es gibt zwei unterschiedliche Weisen der Betrachtung, die resonante und die distanzierte Form. Die distanzierte Form der Betrachtung vermisst die Oberfläche des Beobachtungsgegenstands, drückt die Maßverhältnisse in Zahlen aus und ordnet beobachtete Phänomene festgelegten Kategorien zu. Die resonante Form der Betrachtung steigt unter die Oberfläche, erforscht die in der Tiefe wirkenden Kräftedynamiken und versucht die beobachteten Phänomene beschreibend zu erfassen. Die distanzierte Form der Wahrnehmung immunisiert sich gegen die Effekte, welche der Beobachtungsvorgang auf den Beobachter selbst ausüben könnte. Die resonante Form der Wahrnehmung öffnet sich diesen Effekten und lässt sich in der weiteren Beobachtung davon beeinflussen.

Resonante Wahrnehmung heißt, dass sich Beobachter (z.B. Mitarbeiter, Führungskräfte) als Medien einer Sinnsphäre (z.B. Organisation) von externen Wirkkräften (z.B. Vorgänge am strategischen Feld) berühren und verformen („informieren“) lassen, und die Effekte dieser Verformung nutzen, um Veränderungen zu initiieren. Resonante Wahrnehmung setzt den Kontakt mit den Feldkräften voraus, während distanzierte Wahrnehmung die Feldkräfte erfassen möchte, ohne sich zu exponieren.

RESONANT ENTWERFEN

Ebenso lässt sich das für Wahrnehmung geschilderte Prinzip auf das Entwerfen übertragen. Die distanzierte Form des Entwerfens erklärt sich die Welt vom Schreibtisch aus, interpretiert sie vor dem Hintergrund starrer Ziele und bricht diese in abstrakte Pläne herunter. Die resonante Form des Entwerfens erklärt sich die Welt durch teilnehmende Beobachtung, interpretiert sie als Quelle sich wandelnder Möglichkeiten und involviert die umsetzenden Akteure

in die Entwicklung attraktiver Handlungsoptionen. Die distanzierte Form des Entwerfens bewertet Optionen anhand von Zahlen und Nutzwertüberlegungen. Die resonante Form des Entwerfens bewertet Optionen anhand der Begeisterung der für die Umsetzung verantwortlichen Akteure.

Resonantes Entwerfen bedeutet, dass sich interne Akteure (z.B. Mitarbeiter, Führungskräfte) durch teilnehmende Beobachtung das relevante Umfeld erklären und es als lebendigen Lösungsraum interpretieren, um die verbindenden Dynamiken zwischen dem Umfeld und der Organisation zu erkennen, die sich als attraktive Handlungsoptionen abzuzeichnen beginnen. Resonantes Entwerfen erfolgt aus der Welt heraus, während distanzierteres Entwerfen in die Welt hinein geschieht.

RESONANT GESTALTEN

Auch für die Domäne des Gestaltens soll eine resonante Darstellung gefunden werden. Die distanzierte Form des Gestaltens beginnt mit der geplanten Entwicklung, ohne sie adäquat zu verankern, sie treibt den Entwicklungsprozess ohne Rücksicht auf Feedback mechanistisch voran und sieht das Werk als vollendet, sobald es den Spezifikationen des Plans genügt. Die resonante Form des Gestaltens setzt den Entwicklungsprozess behutsam im relevanten Kontext auf und stellt stabilisierende Verknüpfungen her, sie geht keinen Entwicklungsschritt, ohne sich die Reaktion des Lösungsfeldes genau anzusehen und sie erachtet das Werk als vollbracht, wenn die geschaffene Lösung als funktionaler Kreislauf zwischen internen und externen Anspruchsgruppen verwirklicht ist. Die distanzierte Form des Gestaltens korrigiert vermeintliche Umsetzungsfehler nach Maßgabe des Plans, die resonante Form des Gestaltens passt sich den Anforderungen des Feldes an.

Resonantes Gestalten bedeutet, die Entwicklung vom Feld her anzugehen und Anschlüsse an die Dynamik des Feldes herzustellen, bevor begonnen wird, die Reaktionen auf jeden Entwicklungsschritt zur weiteren organischen Verzahnung der Lösung mit ihrem Kontext zu verwenden. Die Güte der hergestellten Lösung wird aus der Sicht des neu geschaffenen Ökosystems bewertet und gegebenenfalls an noch nicht erfüllte Anforderungen herangeführt.

RESONANZ AGIL AUFRECHTHALTEN

Wie in früheren Abschnitten dargelegt, lassen sich strategische Entscheidungen besser als prozesshaftes Zusammenspiel vieler Akteure begreifen, denn als singulärer Entscheidungsakt weniger Führungskräfte. Diese Prozesse des Zusammenwirkens *resonant* zu gestalten ist die vermutlich beste Methode, um die Kontingenz (hoch-)dynamischer Kontexte in den Griff zu bekommen. Resonanz stellt sich aber nicht zwingend automatisch ein und muss insbesondere in dynamischen Stacey-Kontexten aktiv gesucht werden. Wie bereits am Beispiel der Beobachtung dynamischer Felder gezeigt, ist dafür eine besonders schnelle und flexible Form des Vorgehens notwendig, welche als *agil* bezeichnet wird.

Agilität verweist als Konzept aber keineswegs nur auf ein erhöhtes Tempo, sondern meint immer auch die bezogen auf kontingente Verhältnisse notwendige Flexibilität beziehungsweise Lernfähigkeit im Rahmen versuchsweiser Lösungsansätze. Aus den *agilen Ansätzen* lassen sich hierfür einige hilfreiche Handlungsprinzipien destillieren (vgl. Exkurs).

*Be strong on vision,
but flexible on detail.*

Jeff Bezos

*I have not failed. I've just
found 10,000 ways
that won't work.*

Thomas A. Edison

*Insanity is doing the same
thing over and over again but
expecting different results.*

Albert Einstein

EXKURS: AGILE HANDLUNGSPRINZIPIEN

Konzepte wie Design Thinking, Design Sprint, Lean Startup, Lean UX (Lean User Experience), Effectuation, Kanban, Scrum und Growth Hacking enthalten wertvolle Heuristiken für einen agileren Umgang mit strategischen Problemen.

Prinzip 1 – Iterative Vorgehenslogik. Sie taucht in fast jedem der genannten Konzepte auf. Die Idee: in inkrementellen Schritten vorzugehen, um einerseits rascher Zwischenergebnisse vorweisen zu können, andererseits früher auf Ziel- oder Kontextänderungen reagieren zu können.

Prinzip 2 – Kleinstmögliche Lösungsausweitung. Ausgedrückt im Bird-in-Hand-Prinzip (Effectuation) beziehungsweise im Minimum-Viable-Product-Prinzip (Lean Startup). Es geht darum, die in der jeweiligen Ausgangslage vorhandene Mittel zu nutzen, um rasch zu einem ersten (oder weiteren) Lösungsschritt zu gelangen, der nur so viel umfasst, wie in einem Schritt nötig, um für die nächste Schleife zu lernen.

Prinzip 3 – Radikale Nutzerorientierung. Wie einzelne Nutzer-Gruppen auf die Lösungsansätze reagieren werden, wird in den Fokus gestellt und experimentell überprüft (vgl. Prinzip 4).

Prinzip 4 – Validiertes Lernen. Bereits während der Entwicklung von Lösungen sollen Annahmen getestet werden, um sie frühzeitig korrigieren zu können. Dabei werden nicht nur Meinungen und Verhalten erhoben, sondern auch Reaktionen auf Lösungsschritte erlebbar gemacht (Lean Startup).

Prinzip 5 – Konstruktive Fehlerkultur. Fehler liefern wichtige Informationen für den Erfolg der Problemlösung. Vor allem wenn sie rasch und in kleiner Dosis erfolgen. Im Lean UX Konzept wird dies auch als die ‚Permission to fail‘ bezeichnet, wenn Experimente ein gewisses Risiko erfordern.

Prinzip 6 – Unvoreingenommenen Optionssuche. Kommt in Empfehlungen für die ‚Ideation‘ (Design Thinking) zum Ausdruck. Dabei wird Wert darauf gelegt, vorschnelle Bewertung zu vermeiden, auf den Ideen anderer aufzusetzen, auch abwegige Ideen zuzulassen und auf Quantität zu setzen.

Prinzip 7 – Time-boxed- Iteration. Lösungssuche innerhalb fixierter Zeitblöcke. Dies soll dazu zwingen, nach angemessenen Zeiteinheiten erst zu evaluieren, statt bis zum Erreichen des Ziels weiterzuarbeiten.

Prinzip 8 – Intensiver Feldkontakt. Kommt am besten im Get-out-of-the-building-Prinzip (Lean UX) zum Ausdruck. Fordert Lokalaugenschein statt Debatten im Meeting-Raum ein.

Prinzip 9 – Gemeinsame Visualisierung. Intensive Verwendung grafischer Skizzen und Prototypen-Anschauungsmaterial (Design Thinking), Verwendung von Post-it-Zetteln und Fortschrittstafeln (Kanban). Zielt auf ein verbessertes ‚Shared Understanding‘ im Arbeitsteam ab.

Prinzip 10 – Agiles Team-Setup. Teams sollten interdisziplinär, eher klein (5-8 Mitglieder), für das Vorhaben freigestellt und mit einem radikal lösungsorientierten Blick ausgestattet sein.

Prinzip 11 – Unbedingte Lösungsdynamik. Kreative und unbedingte Herbeiführung einer Lösung. Kleine Lösungserfolge rasch wachsen lassen (Growth Hacking) und nicht zielführende Lösungsansätze gnadenlos verwerfen (‚Pivot all the time‘).

Prinzip 12 – Co-kreative Zukunftsgestaltung. Start-up-Umfeld (Effectuation). Durch Kooperation mit wichtigen Stakeholdern ein komplexitätsabsorbierendes Milieu herstellen, quasi alternativ zu aufwändigen Zukunftsprognosen.



**Iteratives
Vorgehen**



**Kleinstmögliche
Lösungsausweitung**



**Stakeholder-
Orientierung**



**Validiertes
Lernen**



**Konstruktive
Fehlerkultur**



**Offene
Optionssuche**



**Gemeinsame
Visualisierung**



**Agiles
Team-Setup**



**Unbedingte
Lösungsdynamik**



**Ko-kreative
Zukunftsgestaltung**



**Fixierte
Zeitblöcke**



**Intensiver
Feldkontakt**

ZWÖLF HILFREICHE HANDLUNGSPRINZIPIEN AUS DEM AGILEN PARADIGMA

Die Implikationen für das resonante Gestalten strategischer Entscheidungsprozesse lassen sich aus einer vereinfachten Darstellung einer fiktiven Problem-Lösungs-Iteration in einem komplexen Kontext ablesen.

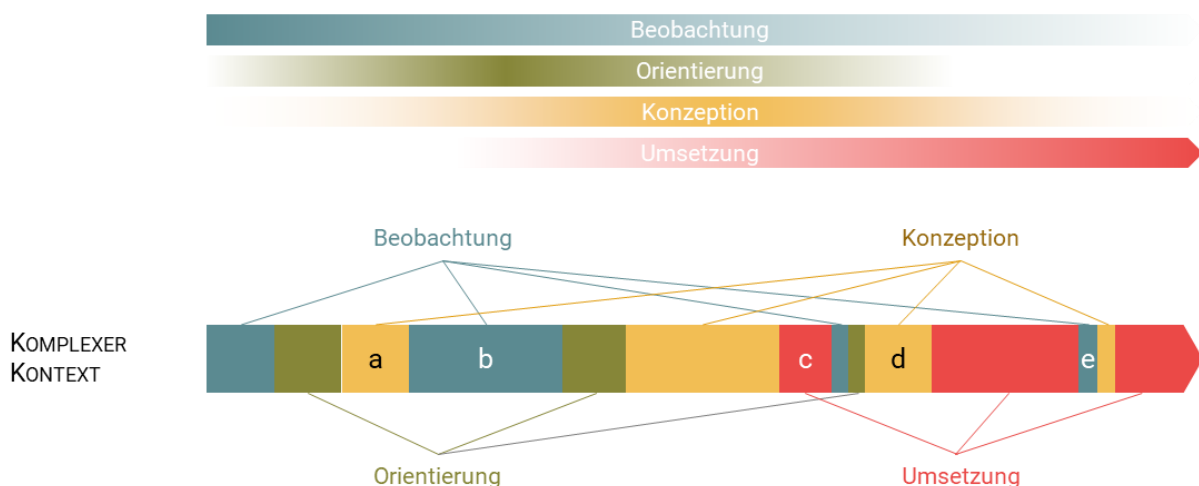
Beispiel: Auf eine Irritation hin wird ein kompaktes Feldbild erfasst, daraus rasch auf ein mutmaßliches Problem geschlossen und mögliche Lösungsoptionen erörtert (a). Schnell wird klar, dass keine Option dabei ist, der man zutraut, das Problem zu lösen, und eine Felddetaillierung wird angestoßen (b). Nach neuerlicher Situationsbewertung erfolgt eine umfassendere Konzeption, wobei sich eine der Optionen knapp durchsetzt und umgesetzt wird (c). In der Umsetzung bringt massiver Widerstand die Aktivitäten zum Stillstand. Neuerlich werden Felddetails nacherhoben und befunden, dass die alternative, zuvor knapp abgelehnte Option weiter ausgearbeitet werden soll (d). Diese wird umgesetzt, knapp vor Fertigstellung nochmal evaluiert (e) und mit kleineren Adaptionen am Ende abgeschlossen.

Neben der Entscheidung für die erste Option, und der späteren Entscheidung doch die alternative Option umzusetzen, muss der lineare Ablauf viermal durch einen

absichtsvollen Sprung zu einer anderen Lösungsfunktion unterbrochen werden.

Während in einem streng linearen Modell die Notwendigkeit, eine Entscheidung zu treffen, primär nach Fertigstellung der Konzeption erwartet wird, ist dies in einem agilen Setting anspruchsvoller. Dort ist eine intensivere und kontinuierlichere Befassung mit allen vier Lösungsfunktionen einer relativ hohen Managementinstanz erforderlich, weil neue Erkenntnisse sofort Steuerungsentscheidungen erfordern und Richtungswechsel möglich sind. Dennoch versprechen agile Zugänge Effizienzvorteile, insbesondere wenn komplexe bzw. chaotische Kontexte gegeben sind.

Agiles Handling strategischer Herausforderungen heißt, dass irritierende Informationen strategisches Handeln auslösen, und nicht, dass Informationen nach strategischer Vorgabe gesammelt werden.



DIE VIER LÖSUNGSFUNKTIONEN IN IHRER LINEAREN ABFOLGE ANHAND EINES BEISPIELS

METHODIK

Das Kräftespiel ins Visier nehmen

DAS KRÄFTESPIEL AUF STRATEGISCHEN FELDERN

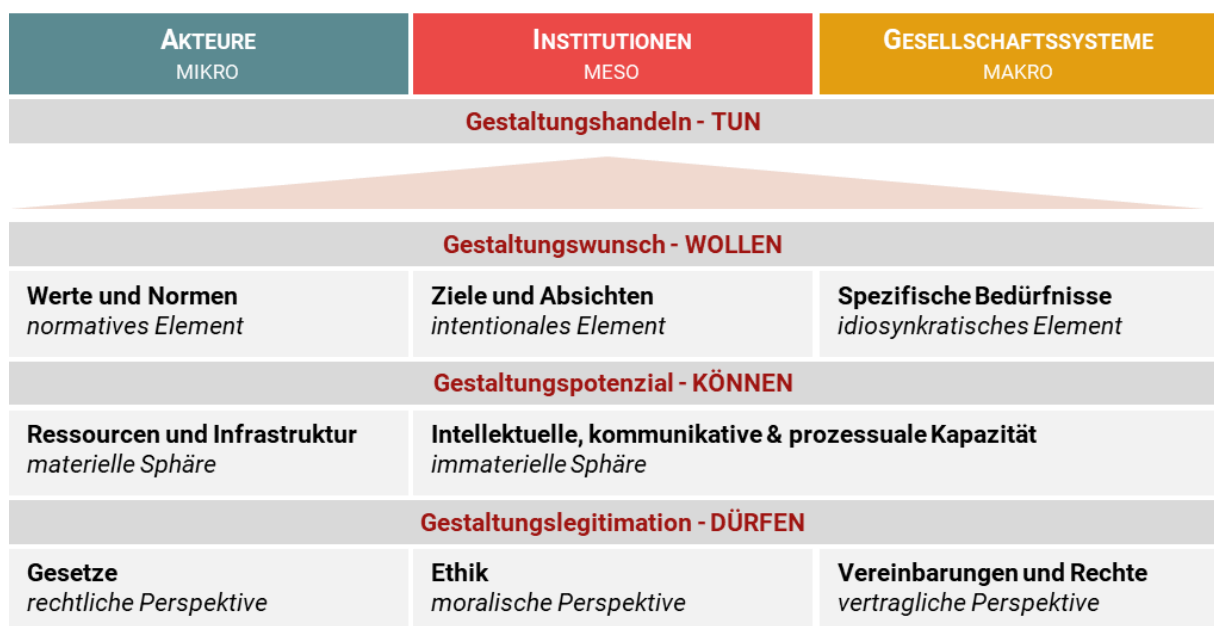
Zur Beherrschung dynamischer Feldverhältnisse wurden bislang drei Konzepte vorgestellt und beschrieben: das Prinzip des *Experiment by Default*, jenes der *resonanten Feldwahrnehmung* sowie jenes der *agilen Prozessgestaltung*.

Was alle drei Konzepte miteinander verbindet, ist eine besondere Form der Aufmerksamkeit, die in dynamischen Kontexten erforderlich wird. Der Unterschied zu im normalen Management-Modus natürlich auch an den Tag gelegten Aufmerksamkeit ist jener, dass neben einem Blick auf die Einhaltung des Plans bzw. auf eventuelle Kursabweichungen auch ein Sensorium für alternative Entwicklungsverläufe benötigt wird.

Dazu ist es erforderlich, die am strategischen Feld wirkenden Kräfte zu beobachten. Weiter oben wurde bereits eine grobe Unterscheidung verschiedener Kräfte getroffen, die nun weiter ausgeführt werden sollen. Drei Differenzschemata sind hierfür zu verknüpfen.

Erstens ist zwischen Akteuren auf individuell-persönlicher Ebene und sozialen Systemen unterschiedlicher Ausprägung (z.B. Organisationen, Verwaltungssysteme, etc.) zu unterscheiden. Auch wenn sich gedankliche Prozesse der Willensbildung nur auf Personenebene abspielen, so lässt sich ihre Dynamik oftmals besser anhand von Indikatoren auf höheren Aggregationsebenen erkennen und verstehen.

Zweitens sind drei verschiedene Formen verhaltensbestimmender Einflussgrößen auseinanderzuhalten. Zunächst prägen Werte und Normen sehr stark, wie die Welt gesehen wird und was daher als anstrebenswert gilt oder abzulehnen ist (*normatives Element*). Vor diesem Hintergrund werden Zielvorstellungen ausgeprägt, welche dem Verhalten eine Richtung geben (*intentionales Element*). Neben diesen beiden Größen weist jedes adaptive System auch spezifische Bedürfnisse auf, d.h. Formen des inneren Antriebs, die nicht bewusst gewählt werden, sondern als eine Folge der systemspezifischen Prozesse und Strukturen angesehen werden können (*idiosynkratisches Element*).



Bestimmende Dimensionen des Kräftespiels auf strategischen Feldern

Im Spannungsfeld dieser drei Größen werden Handlungsprinzipien entworfen und angewendet, die unmittelbar die Kräftedynamik eines strategischen Feldes beeinflussen.

Drittens, und vielleicht als bedeutendste Unterscheidung zu betrachten, gelten für jeden Akteur andere Voraussetzungen hinsichtlich dreier Aspekte: den Gestaltungswunsch (Ausdruck des Wollens), das Gestaltungspotenzial (Ausdruck des Könnens) sowie die Gestaltungslegitimation (Ausdruck des Dürfens). Während sich der Gestaltungswunsch im zweiten Differenzschema ausdrückt, geht es beim Gestaltungspotenzial um eine Ressourcenbetrachtung. Mehr Ressourcen bedeuten in aller Regel mehr Gestaltungsmacht. Ähnlich verhält es sich mit der Gestaltungslegitimation, wobei sich diese an rechtlichen Vorschriften und Normen oder aber an der öffentlichen Meinung orientiert.

In Kontakt mit den Feldkräften zu sein bedeutet nichts anderes, als die Aufmerksamkeit auf die sich aus den angeführten Unterscheidungen aufspannende Matrix zu richten und die sich permanent verändernden alternativen Entwicklungspfade ins Kalkül zu ziehen. In dynamischen Kontexten heißt das, näher am Feld sein zu müssen, schneller zu erkennen und genauer zu beobachten. Dieses ‚Näher-Schneller-Genauer‘ führt in die Notwendigkeit hypothetischer Ansichten und induktiver Schlussfolgerungen, weil nie die gesamte Komplexität überschaut werden kann. Das eventuell nötige Verwerfen derart gewonnener Ansichten wird durch eine ständig mitlaufende Überprüfung der Relevanz der jeweiligen Beobachtung sichergestellt. Und obwohl dies aufwändig erscheint, ist es meistens die beste verfügbare Verfahrensstrategie.

ORGANISATION DER FELDBEOBACHTUNG

Das gerade vorgestellte Raster (Beobachtungsmatrix) in den Blick zu nehmen, vor allem aber im Verlauf der Ereignisse in passender Form im Blick zu behalten, ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die besonders in dynamischen Stacey-Kontexten professionell erfüllt werden muss.

Die organisatorische Schwierigkeit liegt vor allem darin, dass die umrissene Aufmerksamkeits- und Beobachtungsleistung in einer Vielzahl der Fälle funktions- und abteilungsübergreifend erbracht werden muss. Dafür stehen oftmals keine ausreichend klar vereinbarten Arbeitsformate zur Verfügung, weshalb die geeignet erscheinenden Mitarbeiter meist zusätzlich zu ihren Kernaufgaben mit Aufgaben der Feldbeobachtung betraut werden. Darin liegt gleich ein doppeltes Konfliktpotenzial: Einerseits erfordern die geschilderten Prozesse der Beobachtung ein Ausmaß der Aufmerksamkeit, welches neben dem täglichen Arbeitspensum nur unzulänglich aufgebracht werden kann. Zudem ist eine besondere Eignung erforderlich, welche Beobachtungsgabe, Interpretationsstärke und Kommunikationsgeschick umfasst.

Deswegen ist es sinnvoll der Frage nach Arbeitsformaten etwas genauer auf den Grund zu gehen. Die folgenden Varianten können grob unterschieden werden:

- Erfüllung von auf Feldbeobachtung spezialisierten Stabsfunktionen
- Erfüllung zusätzlich zu Kernaufgaben nicht-spezialisierter Linienfunktionen
- Erfüllung durch temporär für Feldbeobachtung abgestellte Strukturen (Projektorganisation)
- Erfüllung mittels Sonderformaten mit externer Unterstützung

Es gibt einen einfachen Grund, warum es nicht sinnvoll ist, bei der genannten Herausforderung lediglich auf die ersten beiden Formate zu setzen. Baut man zu große Kapazitäten spezialisierter Funktionen auf, dann droht nicht nur ein überbordender Overhead in ruhigeren Zeiten, sondern es wird eine inhärente Neigung zur problembehafteten Betrachtung gefördert. Schließlich muss sich jede Organisationseinheit legitimieren. Verlässt man sich hingegen darauf, dass im Ernstfall die geeigneten Akteure funktionsübergreifend zusammenspielen werden, dann steht man im gegenteiligen Fall ohne Lösungskapazität da. Aus diesen Gründen empfiehlt es sich, flexiblen Formaten der temporären Abstellung interner Schlüsselpersonen und extern unterstützten Sonderformaten einen höheren Stellenwert beizumessen, und die dafür nötige Organisationskultur zu pflegen. Beide Arbeitsformate erfordern ähnliche Rahmenbedingungen wie Formen der reinen Projektorganisation, d.h. hohe Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse des Projektleiters bzw. weitgehende Fokussierung der Projektmitarbeiter auf die Projektaufgabe durch Abstellung ihrer Arbeitskraft auf das Projekt zu einem hohen Prozentsatz (> 50%). Im Rahmen solcher Projektformate wird

klarerweise nicht nur die Feldbeobachtung im engeren Sinne vorgenommen, sondern das gesamte Management eines strategischen Feldes inklusive Orientierung, Konzeption und Umsetzung abgewickelt.

SITUATIONSABHÄNGIGE BEOBACHTUNGSDESIGNS

Während in einfachen und komplizierten Stacey-Kontexten die anzustellenden Beobachtungen weitgehend mit Mitteln des gesunden Menschenverstands vorgenommen werden können, stellen komplexe und chaotische Kontexte höhere Anforderungen und erfordern situationsbezogen mitunter sehr spezielle Beobachtungsdesigns.

Vor allem die generelle Zielsetzung entscheidet darüber, welche Zugänge grundsätzlich in Frage kommen. Zunächst kann man zwischen explorativen und hypothesenprüfenden Ansätzen unterscheiden. Während es im ersten Fall um die Frage geht, auf welche Phänomene man überhaupt stoßen kann, geht es im zweiten Fall um die Frage, welches Verhalten von einem Phänomen erwartet wird. Dieses Verhalten kann im Vorfeld als Hypothese formuliert werden, wobei die verschiedensten Arten

EXPLORATIVES DESIGN	HYPOTHESENPRÜFENDES DESIGN
<i>Erkundungsinteresse</i>	<i>Überprüfungsinteresse</i>
Deskriptive Fragen <i>Welche Formen von A gibt es?</i>	Deskriptive Hypothesen ~ Es gibt A <i>z.B. Es gibt ein bestimmtes Kundenbedürfnis</i>
Trendfragen <i>Wohin entwickelt sich A?</i>	Veränderungshypothesen ~ A zu t=2 > A zu t=1 <i>z.B. Ein bestimmtes Problem nimmt zu</i>
Kausalfragen <i>Was bewirkt A?</i>	Zusammenhangshypothesen ~ Wenn A, dann B <i>z.B. Wenn Faktor A sinkt, dann steigt die Unzufriedenheit</i>
Differenzierungsfragen <i>Was unterscheidet A von B?</i>	Unterschiedshypothesen ~ F (A) ungleich F (B) <i>z.B. Kunden in Land A sind sensibler als jene in Land B</i>

Übersicht zu Beobachtungsinteressen mit Arten offener Fragen bzw. von Hypothesen

von Hypothesen möglich sind. Deskriptive Hypothesen postulieren lediglich die Existenz eines Phänomens oder eine bestimmte Ausprägung davon. Trend- oder Veränderungshypothesen unterstellen, dass sich ein Phänomen oder ein Parameter davon in eine bestimmte Richtung entwickelt. Zusammenhangshypothesen wiederum gehen davon aus, dass zwei Größen voneinander abhängen. Wird eine der Größen von einer zweiten ursächlich beeinflusst, so handelt es sich um eine kausal-analytische Hypothese. Unterschiedshypothesen schließlich fordern, dass sich zwei oder mehr Gruppen von Beobachtungsgegenständen voneinander unterscheiden.

Experimente – wenn man so will – sind auch auf strategischen Feldern die sauberste Form der Überprüfung von Hypothesen. Doch nicht immer kann das Budget bzw. die Zeit aufgebracht werden, um experimentelle Designs im Kontext strategischer Entwicklungsprozesse zu nutzen. Das Design der Beobachtung strategischer Felder folgt etwas anderen Regeln als jenes in der Sozialwissenschaft. Daher lohnt abschließend auch ein Blick auf Sonderformate der Feldbeobachtung, die – mit entsprechenden Einschränkungen – kostspielige Experimente substituieren können.

SONDERFORMATE DER FELDBEOBACHTUNG

Die im folgenden umrissenen Formate der Feldbeobachtung zeichnen sich durch die besondere Art und Weise aus, wie Feldkontakt hergestellt wird und wie (externe) Feldakteure in den internen Entscheidungsprozess eingebunden werden. Alle drei Formen sind qualitative Instrumente mit unterschiedlichen Stärken und Begrenzungen.

PROSPEKTIVINTERVIEWS

Unter Prospektivinterviews wird hier eine nach besonderen Kriterien gestaltete Interviewserie ausgewählter Stakeholder bzw. Akteure verstanden. Zweck dieser semi-strukturierten Gespräche ist, wie der Name bereits vermuten lässt, die vorausschauende Einschätzung des Verhaltens von Stakeholdern bezogen auf ein strategisches Feld. Dabei kann indirekt vorgegangen werden (artikulierte Vermutungen) oder direkt an die als zentral erachteten Player herangetreten werden. Bedeutsam bei der Auswahl der Gesprächspartner ist die Frage, wie die real zu erwartende Kräftedynamik abgebildet werden kann, und in welcher Form Offenheit oder aber strategisches Kalkül von den Gesprächspartnern zu erwarten ist. Prospektivinterviews können je nach Anlage des Designs daher auch den Charakter von Sondierungsgesprächen bekommen, wenn in frühen Phasen von Vorhaben die Kooperations- bzw. Duldungsbereitschaft bezogen auf konkrete Absichten geprüft werden soll. In der Regel werden die Gespräche von jeweils zwei Interviewern geführt, wobei einer die fachliche Expertise und die Felderfahrung einbringen sollte und der zweite Interviewer die methodische Qualität sicherstellt. Zentrale Bedeutung hat eine spezielle Form der Dokumentation und Auswertung dieser Gespräche. Die gewonnenen Aussagen sollen möglichst unverfälscht im Kreis der verantwortlichen Führungskräfte aufgenommen und diskutiert werden. So kann ein größerer Kreis von Führungskräften die Aussagen einer größeren Anzahl von Gesprächspartnern analytisch verwerten, ohne selbst mit allen das Gespräch geführt zu haben. Dadurch werden besonders dichte Feldbilder möglich.

WAHRNEHMUNGSSTUDIEN

Auch Wahrnehmungsstudien bedienen sich derselben Art von qualitativen, semi-strukturierten Interviews. Sie eignen sich vor allem für Fragestellungen mit explorativem Charakter. Da es sich um eine erkundende Form der Beobachtung handelt, spielt die inhaltliche Vorgabe von Leitfragen zumeist nur eine rahmende Rolle, soll aber eine gewisse Blickrichtung sicherstellen. Mindestens ebenso zentral wie diese inhaltliche Blickrichtung ist daher die Auswahl der Gesprächspartner. In den Kriterien zur Selektion der zu interviewenden Personen wird festgelegt, durch welche Brille auf einen bestimmten Phänomenbereich geblickt wird. Dabei geht es weniger um Hypothesen (die allenfalls am Rande eine Rolle spielen können), sondern um die Perzeption eines nur grob umrissenen Beobachtungsgegenstandes. Es ist zulässig, dass dabei Beschreibungen, Erfahrungen, Meinungen und Bewertungen (vorerst) ungeordnet artikuliert werden, denn der nachfolgende Auswertungsprozess stellt genau diese Form der Sortierung sicher. Insgesamt eignen sich Wahrnehmungsstudien ausgezeichnet, um sich einem bestimmten Phänomenbereich in einer frühen Phase anzunähern, die wesentlichen Strömungen zu identifizieren und

eventuell bereits Material für die Begründung oder Erklärung von Entwicklungsverläufen zu erhalten. Bei größer angelegten Wahrnehmungsstudien liegt ein nicht unwesentlicher Hebel darin, diejenigen Fach- bzw. Führungskräfte, die mit den Ergebnissen der Studie weiterarbeiten sollen, bereits in die Führung der Gespräche durch ein geschicktes Setup einzubeziehen. Auf diese Weise kann die Rückanbindung von Hypothesen an ihren Entstehungskontext sichergestellt werden, was für eine resonante Form der Analyse unerlässlich ist. Im Idealfall werden die befragten Personen mit den Ergebnissen der Studie konfrontiert und auch diese Reaktionen nochmals reflektiert. Wahrnehmungsstudien erzeugen erfahrungsgemäß die größte Resonanz, wenn sie frei von voreingenommenen Bewertungen die miteinander konkurrierenden Betrachtungsweisen widerspiegeln.

STAKEHOLDER-EVENTS

Während Prospektivinterviews und Wahrnehmungsstudien aus der Sicht des Top-Managements asynchrone Instrumente des Herstellens von Feldkontakt sind, werden Stakeholder-Events in Echtzeit erlebbar. Darin liegt ihre große Stärke – und gleichzeitig eine der größten Einschränkungen. Ähnlich wie bei den beiden zuvor

PROSPEKTIVINTERVIEWS	WAHRNEHMUNGSSTUDIEN	STAKEHOLDER-EVENTS
Stärken der Methode		
Rasch einsetzbar, überschaubarer Aufwand, hohe prognostische Validität, diskret gestaltbar	Sozio-seismografische Funktion, differenzierte Abbildung vorhandener Perzeptionen, Identifikation neuer Phänomene	Hohe gruppenspezifische Komponente, Sichtbarwerden von Begeisterung/ Ablehnung, direkte Resonanzphänomene
Begrenzungen der Methode		
Gesprächsbereitschaft der Stakeholder, Überlegungen der Informationsasymmetrie	Vorbereitungs- und Umsetzungsaufwand, Zeitbedarf, Anforderungen an das Beobachterteam	Abbildung des Feldes im Teilnehmerkreis, dominante Teilnehmer, Anforderungen an Organisation und Moderation

Vergleichende Betrachtung der drei Sonderformate der Feldbeobachtung

vorgestellten Formaten werden zumeist nur grobe Leitfragen gestellt bzw. bestimmte Diskussionsthemen vorgegeben. Ebenso wie zuvor entscheidet die Auswahl von Teilnehmern in besonderer Weise, welche Bilder, vor allem aber, welche gruppendynamischen Effekte erzielt werden. Das verleitet dazu, Stakeholder-Events als experimentelle Anordnung im Kleinen anzusehen, die Aufschluss über das Verhalten in der Realität geben kann. Da es aber beinahe unmöglich ist, das externe Kräftespiel in einer repräsentativen Form in einen Veranstaltungsraum zu bringen, muss dieser Hoffnung mit Vorsicht begegnet werden. Im Gegenteil ist bei diesem Format in besonderer Weise darauf zu achten, dass durch die leicht durch entsprechende Moderation zu erzielende Dynamik nicht verzerrte Eindrücke entstehen. Dieses Risiko lässt sich aber durch ein geeignetes Design auch nutzen. So können beispielsweise besonders kritische oder durch andere Merkmale verbundene Gruppen gebildet werden, und die in diesen Umgebungen

beobachtbaren Diskussionsmuster ausgewertet werden. Ein besonderer Vorteil von Stakeholder-Events ist jener, dass die verantwortlichen Führungskräfte sich (je nach Bereitschaft und Kompetenzzutrauen) der Dynamik aussetzen, teilnehmend beobachten und gegebenenfalls auch durch abschließende Statements reagieren können. Hier gilt vor allem der Grundsatz situationspezifisch zu erstellender Event-Designs, damit solche Veranstaltungen nicht nach hinten losgehen. Der Resonanzfaktor ist jedenfalls als hoch einzustufen, die Herausforderung liegt aber darin das strategische Feld oder Ausschnitte davon im Teilnehmerkreis abzubilden.

ÜBERSICHT DER INSTRUMENTE

Im folgenden Kasten werden Instrumente skizziert, die der Beobachtung und Behandlung strategischer Felder dienen. Die Übersicht erhebt keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit. Eine Kurzbeschreibung findet sich unter der Darstellung.

LATENZ-PHASE	BEOBACHTUNGS-PHASE	ORIENTIERUNGS-PHASE	KONZEPTIONS-PHASE	UMSETZUNGS-PHASE	TOLERANZ-PHASE	
IM, MC	PI, SB	OD	SE, SI		RS	hoch
MB, AB	TF, SJ, RC, SM	HF, AC, RF, FB, AD	HT, CI, KF	LM, NP		Anzahl der Beteiligten
SA	PO, PM, P			RA	RP	niedrig

ÜBERSICHT DER INSTRUMENTE DER FELDBEOBACHTUNG IM WEITEREN SINNE

AB *Alert-Box* als 24/7-Kanal, über den alarmierende Signale in Echtzeit erfasst, dokumentiert und an eine geeignete Instanz übermittelt werden

AC *Anecdote-Circle* als Unterformat der Feldbildübertragung im jeweiligen Meeting, um Erfahrungen erlebbar zu machen

AD *Advocatus-diaboli-Meeting* zur kritischen Prüfung der gewonnenen Problemeinordnung bzw. der gefundenen Lösungsansätze

CI *Creative Ideation* als Prozess der Optionengenerierung, der zunächst bewusst auf Menge abzielt

FB *Fish-Bowl-* oder *Open-staff-Formate* für die Präsentation und Entgegennahme des Feldbildes

HF *Feedback* zu den im Orientierungsprozess gewonnenen Hypothesen durch das Stakeholder-Sounding-Board

HT *Head-to-toe-Austausch* zu Beginn der Konzeptionsaktivitäten für eine gleichmäßige Verteilung von Feld- und Zielkenntnissen

IM *Irritations-Monitoring* durch ein diversifiziertes (eventuell rotierend besetztes) Sensor-Team

KF *Kritisches Feedback* zu den erarbeiteten, insbesondere aber zur favorisierten Lösungsoption durch das Stakeholder-Sounding-Board

LM *Lösungs-Monitoring* zur begleitenden Beobachtung der Umsetzungswirkung der favorisierten und mitlaufenden Erfassung alternativer Varianten

MB *Intervall-getriggertes Monitoring Board* (z.B. monatlich) mit systematischer Bewertung der Irritationen (irrelevant, beobachten, behandeln)

MC *Monitoring-Calls* als Vorbereitungsleistung für das Monitoring Board, zur intervall-getriggerten Erhebung der im aktuellen Intervall im Sensor-Team gemachten Beobachtungen

NP *Need-to-pivot-Meeting* zur qualifizierten Einschätzung der Sinnhaftigkeit auf eine alternative Lösungsoption umzuschwenken

OD *Orientierungsdialog* unter Einbindung externer Stakeholder

P Erarbeiten von Persona-Profilen für ein besseres Verständnis zentraler Player

PI *Explorative Prospektivinterviews* mit einer gut diversifizierten Selektion von Beobachtern bzw. Stakeholdern

PM Ernennen eines *Process-Masters* auf der zweiten Führungsebene

PO Ernennen eines *Process-Owners* auf Top-Management-Ebene

RA *Resistance Assessment* zur Abklärung der tieferliegenden Gründe von Widerstand in schwierigen Lösungsprozessen

RC *Root-Cause-Meeting* ausgewählter Führungskräfte zur versuchsweisen Definition und Tragweitenabschätzung des strategischen Problems

RF *Redundante Feldbildübertragung* bei der etwa einmal schriftlich und einmal mündlich berichtet wird

RP *Risiko-Profiling* unter den zentralen Führungskräften, zur besseren Beurteilung der Deadline-Erwartung

RS *Risiko-Survey* unter ausgesuchten Stakeholdern für ein differenzierteres Bild, wann und wie die Deadline zu erwarten bzw. zu erkennen ist

SA *Stakeholder-Analyse* zur Identifikation der wesentlichen *Player* eines strategischen Feldes

SB Einrichten eines *Stakeholder-Sounding-Boards* zur stellenweisen Überprüfung der Feldbilderstellung

SE Rasch umsetzbare *Safe-to-fail-Experimente*, mit denen im Kleinen die Wirksamkeit von Lösungsoptionen ohne großes Risiko getestet werden kann

SI *Solution Interviews* unter ausgewählten Stakeholdern, bei denen Lösungsansätze und Überlegungen aus externer Sicht eingeholt werden

SJ *Stakeholder Journey* als Instrument zum Nachvollziehen der Wahrnehmung des strategischen Feldes aus der Sicht zentraler Stakeholder

SM *Staffing-Sampling-Meeting* zur Identifikation geeigneter interner und externer Beobachter sowie zur Einschätzung betroffener Anspruchsgruppen

TF Einrichten einer temporären *Taskforce* zur Feldbilderstellung

QUELLENHINWEISE

Herbert F. Barber, Developing Strategic Leadership: The US Army War College Experience. *Journal of Management Development* 11, no. 6, 1992

John R. Boyd, The Essence of Winning and Losing. The OODA-Loop Sketch. 1995

Raymond Fong, Chad Riddersen, Growth Hacking: Silicon Valley's Best Kept Secret, Lioncrest, 2016

Jeff Gothelf, Josh Seiden, Lean UX: Mit der Lean-Methode zu besserer User Experience, O'Reilly, 2013

Rudolf Grüning, Richard Kühn, Methodik der strategischen Planung: ein prozessorientierter Ansatz für Strategieplanungsprojekte, Haupt, Bern, 2002

Gerry Johnson, Exploring Corporate Strategy, Eighth Edition, Prentice Hall, Essex, 2008

Jari Kaivo-oja, Weak signals analysis, knowledge management theory and systemic socio-cultural transitions, *Futures Journal of policy, planning and futures studies*, *Futures* 44 (2012) 206–217

Kurt Lewin, Field theory in social science: selected theoretical papers (Edited by Dorwin Cartwright). Harpers. Oxford, 1951

Michael Lewrick, Das Design Thinking Playbook: Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren, Vahlen, 2018

Niklas Luhmann, Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp, 1984

Philip Meissner, Christian Brands, Torsten Wulf, Quantifying blind spots and weak signals in executive judgment: A structured integration of expert judgment into

the scenario development process, *International Journal of Forecasting*, 2016

Henry Mintzberg, Joseph Lampel, James B. Quinn, Sumantra Ghoshal, The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases, Pearson Education Limited, 2003

Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Wiley, 2010

Walter L. Perry, Exploring Information Superiority: A Methodology for Measuring the Quality of Information and Its Impact on Shared Awareness, RAND Corporation, Santa Monica, 2004

Eric Ries, Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen, Redline, München, 2014

Hartmut Rosa, Beschleunigung: Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne, Suhrkamp, Frankfurt, 2016

Hartmut Rosa, Resonanz: Eine Soziologie der Weltbeziehung, Suhrkamp, Berlin, 2019

Saras D. Sarasvathy, Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise. Edward Elgar, Cheltenham, 2008

Paul J.H. Schoemaker, George S. Day, How to Make Sense of Weak Signals, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50 No. 3, 2009

Peter M. Senge, Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Klett-Cotta, 1990

David J. Snowden, Mary E. Boone, A Leader's Framework for Decision Making". *Harvard Business Review*, November 2007

Ralph D. Stacey, Managing the Unknowable: The Strategic Boundaries Between Order and Chaos in Organizations. Jossey-Bass. San Francisco, 1992



LUMIQUE

Sichtweisen in Wert setzen

LUMIQUE Gesellschaft für
strategische Managementservices mbH
Südtiroler Platz 2/11 | 1040 Wien | Österreich

www.lumique.com