

## **Fragen/Antworten zum Referat 'Von der agilen Strategieentwicklung zur agilen Projektumsetzung mit HERMES' - Dr.Kerstin Pichel, ZHAW, Bernhard Kruschitz, Kruschitz Consulting AG**

1. Welche Antworten ergeben sich aus dem BANI-Modell als Weiterentwicklung von VUCA? – Antwort Dr. Kerstin Pichel: Das BANI Modell von Jamais Cascio geht von noch mehr Verunsicherung und Chaos aus. Es dient also – ähnlich wie VUCA – als Rahmen, um Managementpraktiken und Unternehmensentwicklungen anzupassen. Als Antworten auf BANI werden u.a. Resilienz, Empathie, Adaptivität und Intuition gefordert. In der wissenschaftlichen Diskussion gibt es erste Transfers von BANI Gegebenheiten auf Management- und Politikentscheidungen wie etwa auf langfristige Investitionen im Energiesektor (Casaravilla, G., Chaer, R., & Caporale, X. (2021, November). Generation Investment Planning and Risk Management in BANI context. In 2021 IEEE URUCON (pp. 355-359). IEEE. IEEE Xplore Full-Text PDF:) oder auch auf persönliche Bewältigungsformen und Führung (Epp, G. (2021). Positive Self-Leadership: Wohlbefinden und Potenzialentfaltung in Beruf und Alltag. Ein Workbook. BoD–Books on Demand.) Wirklich angekommen in der Managementdiskussion ist das neue Modell aber noch nicht, und somit auch nicht in der Strategieprozess-Diskussion.

2. Welchen Zusammenhang gibt es zwischen agiler Strategieentwicklung/-Umsetzung und dem Lean Konzept von Hoshin-Kanri? – Antwort Dr. Kerstin Pichel: Strategility beschreibt die Verbindung bisher etablierter plangetriebener Strategieprozesse mit agiler Vorgehensweise und thematisiert explizit Abläufe, Tools und Rollen. Einige Aspekte sind vermutlich ähnlich wie im Lean Konzept von Hoshin Kanri – je nachdem wie es ausgestaltet ist, etwa die Herleitung der midterm strategy, die Einbeziehung wichtiger WissensträgerInnen oder die offene Kultur. Strategility legt einen grösseren Schwerpunkt auf den ständigen Rückfluss von Wirkungsinformationen und die explizite Formulierung strategischer Hypothesen und ihrer Validierung durch Tests.

3. Was ist der Unterschied zwischen Systemischer Strategieentwicklung, (z. B. nach Nagel und Wimmer) und agiler Strategieentwicklung? - Antwort Dr. Kerstin Pichel: Strategility beschreibt die Verbindung bisher etablierter plangetriebener Strategieprozesse mit agiler Vorgehensweise und thematisiert explizit Abläufe, Tools und Rollen. Einige Aspekte sind ähnlich wie in der systemischen Strategieentwicklung – etwa das Prinzip der Iteration und der kollaborativen Strategieentwicklung. Strategility legt einen grösseren Schwerpunkt auf konkrete Techniken und Tools, zur Sicherstellung des ständigen Rückflusses von Wirkungsinformationen und der expliziten Formulierung strategischer Hypothesen und ihrer Validierung durch Tests.

4. Bsp. der Mädchen, deren Anforderungen/Bedürfnisse nicht abgeholt wurden. Könnte "gekonntes Stakeholder-Management" die "Agile Strategie-Entwicklung" ersetzen? (edited) - Antwort Dr. Kerstin Pichel: Stakeholder Management ist ein Teil der agilen Strategieentwicklung, in dem die Stakeholder gemäss dem Prinzip der Kollaboration in den Strategieentwicklungsprozess einbezogen werden. Strategility macht zusätzlich aus: Prozesse, Tools und Rollen zur iterativen und evidenzbasierten Entwicklung der strategischen Antworten auf die Stakeholder-Bedürfnisse.

5. Beispiele zu Wirkungsmessungen? – Antwort Bernhard Kruschitz: Typische Indikatoren für die Wirkung in Bezug auf Marktstrategien sind Umsatz und Ertrag für definierte Produkte/Services in einem definierten Zeitraum, oder die zu erzielende Marktdurchdringung. Wirkung kann aber auch prozessbezogen sein und kann in Form von Bearbeitungs- oder Durchlaufzeiten, Reduktion des Prozessaufwands etc. gemessen werden. Wir empfehlen die Wirkungsmessung nicht nur nach der Strategieumsetzung sondern auch während der Umsetzung mit vorlaufenden und nachlaufenden Indikatoren durchzuführen. Ein Beispiel eines vorlaufenden Indikators ist die Anzahl Bestellungen bei Produktankündigung, ein Beispiel eines nachlaufenden Indikators ist die Kundenzufriedenheit nach Geschäftsabschluss.

6. Bleibt der Strategiezyklus gleich, sprich 4, 5 Jahre? – Antwort Dr. Kerstin Pichel: Den Strategiezyklus kann jedes Unternehmen weiterhin bestimmen. Unsere Forschungspartnerin AXA arbeitet auf Konzernebene in der Tat mit 4-5 Jahreshorizonten für die grundlegenden Strategischen Stossrichtungen (welche Märkte neu erobern, welche abbauen etc.). Für konkrete Wettbewerbs-Strategien (welche Kunden, Produkte, Partner etc.) finde ich einen Zeithorizont von 1-2 Jahren geeignet, sofern es einen kontinuierlichen Rückfluss und Review strategischer Wirkungsinformationen gibt.