



Mindworks Institut
Business Transformation

Mindworks Business System[©]: Klassische Mythen bei der Umsetzung von Strategie

von Dr. Christian Artmann und Prof. Dr. Arun Chaudhuri

Mai 2017

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf Ergebnisse der empirischen Studie **Von Der Strategie Zur Umsetzung** von Donald Sull, Rebecca Homkes und Charles Sull aus dem Harvard Business Manager (Mai 2015). In dieser Studie wurden 8.000 Teilnehmer in 250 Unternehmen befragt. 80% der befragten CEOs sehen Strategieumsetzung als ihre erste Priorität an, haben aber zu ca. 75% Probleme damit.

Eine noch so Erfolg versprechende Strategie muss scheitern, wenn ihre Umsetzung im harten Alltag auf halber Strecke stecken bleibt. Damit das nicht so bleibt, räumt die Studie mit ein paar Mythen auf,

die insbesondere auch vom Mindworks Business System[©] adressiert und gezielt aufgelöst werden.

Mythos 1: Die Umsetzung folgt der Strategie durch ein zentrales, bereichsübergreifendes Projektmanagement

Viele Unternehmen setzen gezielt Werkzeuge wie Balanced Scorecard (Kaplan/Norton) oder MbO (Peter Drucker) zur Strategieumsetzung ein. Dies beinhaltet präzise Ziele, Vorgaben, Messbarkeit und Ressourcenplanung. Dabei ist eine typische Fehlerursache bei misslungener Strategieumsetzung, dass Strategie und Handlung nicht koordiniert sind.

In der o.g. Studie geben 84% der Befragten an, sich auf die Zusagen ihrer direkten Mitarbeiter oder Vorgesetzten verlassen zu können, allerdings nur 9% sehen dies bei den direkten Schnittstellen. Dabei glauben nur 50%, dass dies überhaupt möglich sei. Die Folge ist eine Kette der Unverbindlichkeit, Konflikte über Zuständigkeiten und von Umgehungsstrategien der Beteiligten. In einem Unternehmen stellen diese dysfunktionalen Unverbindlichkeitsschleifen, Verschleierungsstrategien, Zeit- und Ressourcenpuffer sowie Schuldfragen eine enorme Verschwendung („Muda“) dar.

Bei 30% der Befragten ist die bereichsübergreifende Koordination nicht ausreichend, bei 40% ist die strategische Ausrichtung zudem unklar. Die Ursache für das Nicht-Erreichen von Zielen wird im Verhältnis 1:3 auf andere Abteilungen geschoben. Der „Fehler“ wird also meist bei den Anderen gesehen.

Das Mindworks Business System[©] sieht das hingegen zunächst als Mangel an Eigen-Reflektion der befragten Manager und geht dies durch die spezielle, reflektierte Problemlösungsmethodik an.

Das Mindworks Business System[©]:

Ein vom Mindworks Institut entwickeltes und seit vielen Jahren erfolgreich angewandtes Managementsystem, mit dem Ziel, die Umsetzung von Strategie und Transformation in Organisationen zu verbessern. Dies geschieht durch gemeinsame, besser fokussierte Arbeit aller Beteiligten an den gemeinsam festgelegten und zentralen Erfolgshebeln. Dabei kombiniert es Elemente aus den Bereichen des Lean Production-Managements, des Hoshin Kanri, der agilen Entwicklungsmethoden/Scrum und des Change-Managements mit langjährigen Erfahrungen aus der Beratung von Unternehmen. Im Kern geht es um das Auslösen von notwendigen Verhaltensveränderungen, ohne die der isolierte Einsatz andere Managementmethoden keinen nachhaltigen Erfolg bringt.

Laut Studie haben 80% der Unternehmen die Schnittstellenkoordination durch Systeme wie Gremien, Boards, etc. institutionalisiert, aber nur 20% der Befragten glauben, dass diese Systeme auch funktionieren. Jeder zweite Befragte wünscht sich mehr Struktur in den Prozessen zur Koordination.

Das Mindworks Business System© basiert auf der Überzeugung, dass ein „mehr“ dieser Strukturen und Prozesse nicht hilft. Es führt nur zu mehr Bürokratie und noch mehr Verschwendung. Stattdessen muss der Umgang mit „Plan-Ist Abweichungen“ geändert werden, um Verbindlichkeit und Verantwortung herzustellen. Mit der reflektierten Problemlösungsmethodik wird ein konstruktives Verhalten bei Abweichungen erzielt.

Mythos 2: Gute Umsetzung heißt, sich an den Plan zu halten

Der Start der Strategie-Umsetzung wird verstanden als Erstellung detaillierter Umsetzungspläne. Daher ist strategische Planung ein zentrales Management-Werkzeug, Abweichungen gelten als Disziplinlosigkeit. ABER: Die Realität weicht fast immer vom Plan ab. Daher ist Anpassung nötig, die auch erfolgt. Aber wie?

Um eine schnelle und effektive Anpassung zu gewährleisten, sollte das Unternehmen „agil“ sein. Das bedeutet nicht, ohne Strategie oder ohne Plan das Unternehmen zu führen, sondern offen zu sein für Kurskorrekturen, ohne den Fokus zu verlieren. Es ist daher wichtig, geeignete Prozesse und Strukturen für die Anpassung zu haben. Die Einführung der reflektierten Problemlösung als gelebte Management-Praxis ist daher wichtiger als Planungs-Präzision. In der reflektierten Problemlösungsmethodik finden sich tatsächlich auch die zentralen Elemente des grundlegenden „Agilen Manifesto“, Beck, et al. (2001).

„Agil“ heißt auch, die Ressourcen im Unternehmen schnell zu verschieben, wenn es die Umwelt im Kontext der strategischen Prioritäten erfordert. Nur 20% der Befragten geben jedoch an, dass Mitarbeiter (und Budget) von einem Unternehmensbereich zum anderen flexibel versetzt werden, um die Prio-

ritäten umzusetzen. Dies führt laut Studie zur Verschwendung von Ressourcen. Es darf aber auch nicht das Gegenteil passieren, hektisch auf jede Chance los zu rennen.

Zielsetzung muss Flexibilität in den Grenzen der Strategie sein. Es gilt, systemisch kurzfristige Gelegenheiten zu nutzen und Chancen zu erkennen. Glück ist, wenn eine gute Vorbereitung auf eine günstige Gelegenheit trifft („When Chance meets Opportunity“, (Sheldon Marshall, 1998)).

Das Mindworks Business System© definiert strategische Prioritäten, die in Verbindung mit besonders ambitionierten Zielgrößen (*stretch goals*) und „Breakthrough“-Maßnahmen sowie einer geeigneten Budgetverteilungsmethode für die notwendige Flexibilität bei gleichzeitiger Fokussierung sorgt.

Mythos 3: Kommunikation führt zum Verständnis

Es gibt die Meinung, dass die Strategie immer wieder top-down von oben „eingehämmert“ werden muss. Dieses Vorgehen führt zum Wiedergeben, aber nicht zum Verstehen und sinnhaften Interpretieren der Strategie und zur Umsetzung für die eigene Tätigkeit.

55% der befragten mittleren Manager können laut o.g. Studie nur maximal eine der fünf größten Prioritäten des Unternehmens spontan nennen. Nur etwas mehr als 50% der Befragten ist der Zusammenhang der eigenen Initiativen mit den strategischen Prioritäten klar. Auf den nachgelagerten Stufen des Unternehmers wird das laut Studie noch schlimmer. Dort haben weniger als 1/3 der dort unterstellten Mitarbeiter den Zusammenhang von Strategie und Initiativen richtig verstanden. Auf der nächsten Stufe sind es dann sogar nur noch 16%.

Entsprechend sind viele Manager entsetzt über die massive Unklarheit im Unternehmen, obwohl doch reichlich „kommuniziert“ wird über E-Mail, Präsentationen, Diskussionen, etc. und das sogar noch zu 90% als oft genug bewertet wird.

Tatsächlich fehlt es am klaren Inhalt der Botschaft: „Und was bedeutet das konkret für Ihr Handeln, Ihre dazu notwendige fachliche und persönliche

Kompetenz, Herr Müller?“. Dies wäre dann zu klären und zu konkretisieren.

Verstärkt wird dieses Problem noch durch frei und ungestützt kommunizierte „Prioritäten“, denen jedoch im gleichen Atemzug eine Vielzahl von Zusatzprioritäten beigelegt werden; zudem, wenn dies laut Studie in den Mitarbeitergesprächen auch noch vermischt wird.

Ein zentraler Gedanke im Mindworks Business System© ist die Orientierung an strategischen Kompetenzen und konkreten Maßnahmen, die kasadiert bzw. heruntergebrochen werden durch die Organisation. Strategie wird dabei für die Menschen auf allen Ebenen operationalisiert und greifbar gemacht, inklusive einer aktiven Teilhabe an der Ausgestaltung der Umsetzung etwa in Form von dezentralen Aktions-Plänen.

Wir empfehlen daher einen radikalen Fokus auf nur maximal 3-7 strategische Prioritäten (im Konzern), 3-5 (pro Business Unit) und für kleine Einheiten nur 1 Priorität. Es wird in der Praxis auch Unternehmensbereiche geben, die für eine gewisse Zeit „nur“ Tagesgeschäft haben, also keine strategische Priorität zur Umsetzung.

Die Botschaften zu den strategischen Prioritäten müssen zudem stabil sein. 25% der Befragten erklären, dass die Prioritäten laufend geändert werden.

Mythos 4: Leistungskultur erleichtert die Umsetzung

Schwächen in der Umsetzung werden laut o.g. Studie oft als Schwächen in der „Leistungskultur“ verstanden. Die wissenschaftlichen Daten zeigen jedoch, dass eine nur breit kommunizierte „offizielle Unternehmenskultur“ wirkungslos ist. Die wahren Werte des Unternehmens zeigen sich, wenn harte Entscheidungen getroffen werden müssen. An dieser Stelle zeigt sich dann erst die echte „Leistungsorientierung“.

Konkret wird dies z.B. am Umgang mit schwachen Mitarbeitern. Dazu geben die Befragten an, dass sie Schlechtleistung zu 33% zu lange, zu 34% nicht

konsequent und zu 11% generell tolerieren. Ursache sind laut Studie Personalbewertungen, die die Kriterien Geistige Flexibilität, Teamfähigkeit und Ehrgeiz unterbewerten.

Dies und das Sanktionssystem des Unternehmens bei Fehlern führt dazu, dass 50% der Befragten angeben, eher keine Experimente oder Alternativen wagen, womit sie eigentlich der Leistung (insbesondere innovativer Leistung) auszuweichen. Das wiederum wird laut Studie auf eine nicht vorhandene „ehrliche Diskussion“ im Management zurückgeführt. Zudem wird Einzel-Leistung vor Koordination belohnt.

Im Mindworks Business System© wird über eine konsequente Anwendung der reflektierten Problemlösung in Verbindung mit „Rot ist ok!“ eine wirkungsvollere, weil fehler-fördernde Kommunikationskultur im Management geschaffen. Koordination wird erzwungen und damit nachhaltig eine ehrliche Leistungsorientierung in der Organisation etabliert.

Mythos 5: Umsetzung muss von ganz oben gesteuert werden

Die o.g. Studie kommt zu einem sehr kritischen Bild des heldenhaften Firmenlenkers, der top-down geniale Strategien durchsetzt. Dies mag kurzfristig funktionieren, entmündigt aber langfristig weite Teile des Unternehmens. Maßgeblich für den langfristigen Erfolg seien die „dezentralen Führungskräfte“. Dort würden die schwierigen Entscheidungen des Alltags getroffen, die in Summe die Umsetzung der Strategie darstellt. Die Befragung spiegelt dieses Problem entsprechend wider:

- Voraussicht von Problemen und Umgehung 15%
- Voraussicht von Problemen und Konfliktlösung 26%
- Verspätete Lösung 37%
- Scheitern an der Lösung 10%
- Ignorieren 12%

Fazit

Um die Umsetzung von Strategie zu verbessern, ist weit mehr erforderlich als ein smartes Managementwerkzeug wie die „Balanced Scorecard“. Ergänzend zur Planung wird eine Flexibilität in volatilen Märkten und eine horizontale Koordination benötigt. Zu viele Leistungskennzahlen und das Missverstehen von KPIs als Selbstzweck können in eine „Ausrichtungsfalle“ führen. Einige verbreitete Managementmythen müssen neu überdacht werden.

Besser ist die Neudefinition von Umsetzung als die Fähigkeit, strategieunterstützende Chancen zu ergreifen und sich dabei ständig mit anderen Unternehmensbereichen zu koordinieren. Genau hierfür wurde das Mindworks Business System© entwickelt und bereits mehrfach erfolgreich eingesetzt.

Die Autoren freuen sich über Fragen und Rückmeldungen.

Autoren:



Dr. Christian Artmann, Lic. Oec. (HSG), M.Sc., ist Founding Member des Mindworks Institut Business Transformation. Nach Stationen bei Procter & Gamble und der Boston Consulting Group hat er viele Jahre bei der Danaher Corp. das Mindworks Business System (dort DBS genannt) zur Strategie-Umsetzung erfolgreich eingesetzt. Derzeit leitet er mehrere solcher Projekte.

E-Mail: artmann@mindworks-institut.de; **Mobil:** 0176 811 38 603



Prof. Dr. Arun Chaudhuri ist Professor für Betriebswirtschaft an der Hochschule für Oekonomie und Management (FOM) in München und Direktor des Mindworks Institut Business Transformation. Nach seinem Studium und Promotion als Wirtschaftsingenieur/Elektrotechnik an der TU Darmstadt und Yale University (USA) war er Unternehmensberater bei der Boston Consulting Group und in leitender Funktion bei T-Systems und SAP tätig. Neben seiner Lehr- und Forschungstätigkeit unterstützt er aktiv Unternehmen bei Business Transformationen.

E-Mail: chaudhuri@mindworks-institut.de; **Mobil:** 0176 4929 5555