



Mindworks Institut
Business Transformation

Fähigkeiten managen, statt Erfolgsfaktoren nachzujagen oder: *Wie erfolgskritisch sind Chefs noch?*

von **Dr. Hans-Jörg Allgaier** und **Prof. Dr. Arun Chaudhuri**

Juli 2017

Die ideale Organisation ist fähigkeiten-basiert

Was macht Unternehmen langfristig erfolgreich? Auf diese Frage findet sich in der einschlägigen Managementliteratur ein breites Spektrum höchst unterschiedlicher Antworten: Strategie, Führung, Werte, Strukturen, Prozesse, Mitarbeiter, Kollaboration, Innovation, Kundenorientierung, Bei diesen Betrachtungen werden die einzelnen Faktoren ex post beurteilt und hinsichtlich ihres Beitrags zum Erfolg gewichtet: So wird zum Beispiel die Dominanz von Silicon Valley „Einhörnern“ wie Ueber, Airbnb, Facebook derzeit darauf zurückgeführt, dass sie von „genialen Visionären“ geführt werden, die als „arrogant jerks“ agieren.

Gemeinsam ist all diesen Erklärungsversuchen, dass sie auf das Ergebnis bzw. das Resultat („Output“) fokussieren, welches sich aus dem Handeln der Organisation ergibt. Da sie nur das Ergebnis beschreiben, können sie nicht handlungsleitend sein, das heißt, sie können nicht erklären, was ein Unternehmen tun muss („Throughput“), um den/die Erfolgsfaktor(-en) langfristig zu erzielen.

Um bestimmte Handlungen zielgerichtet auszuführen und gewünschte Resultate zu erzielen, muss

ein Unternehmen über entsprechende Fähigkeiten (im Sinne von „Capabilities“) verfügen. Diese Fähigkeiten müssen Unternehmen abhängig von den Erfolgsfaktoren, die sie erzielen wollen, definieren und – vergleichbar mit lebenden Wesen – systematisch trainieren. So wie eine Person nicht als Spitzensportler geboren wird, sondern abhängig von der gewählten Sportart über einen längeren Zeitraum hinweg trainiert und sich stufenweise in seiner Leistungsfähigkeit steigert, so müssen Unternehmen ihre erforderlichen Fähigkeiten langfristig festlegen und über kurzfristige Zwischentappen kontinuierlich aufbauen.

Erfolgreiche Fußballmannschaften trainieren Fähigkeiten wie Spiel ohne Ball, Ballbesitz, Passgenauigkeit. Tore ergeben sich dann als Konsequenz. So müssen es auch Unternehmen tun, um erfolgreich zu sein.

Langfristig bestimmen nicht formale Prozesse, klar gegliederte Organigramme oder charismatische Führer den Erfolg eines Unternehmens, sondern das Können einer Organisation, diejenigen Fähigkeiten aufzubauen, die situativ für die angestrebten Ziele erforderlich sind. Der Ansatz des Mindworks Institut zur Business Transformation setzt genau hier an, indem ausgehend von Unternehmenszielen und Unternehmensstrategie die erforderlichen Fähigkeiten definiert und eingeübt werden.

Die Rolle des Managements ändert sich

Im klassische Verständnis von Unternehmensführung sind herausragende Manager erfolgsnotwendig. Diese Manager definieren das Business Modell, formulieren die Strategie und legen konkrete Aktionen und Maßnahmen fest. Dabei gehen sie davon aus, dass die Mitarbeiter diese Dinge wie vorgesehen eins-zu-eins umsetzen. Die Steuerung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter erfolgt über Kennzahlen, die sich auf finanzielle Größen wie Umsatz, Deckungsbeitrag oder Kosten beziehen sowie auf Vermögens- und Prozessgrößen.

In einer zunehmend disruptiven Unternehmensumwelt ist dieses Managementmodell in Frage gestellt. Unternehmen standen und stehen vor der Herausforderung, sich in einem stark verändernden Geschäftsumfeld zu behaupten. Neue Wettbewerber treten erfolgreich gegen etablierte, mächtige

Marktteilnehmer an. Aktionen dieser Marktteilnehmer ihr Geschäftsmodell zu digitalisieren, innovativere Produkte und Services zu entwickeln sind zu langsam oder scheitern. Auch ein Austausch bzw. eine Ergänzung des Managements mit externen Topmanagern, die die erforderlichen Kompetenzen und Erfolge in dem neuen Wettbewerbsumfeld vorweisen, führt nicht zum gewünschten Erfolg. Das Vorhandensein grundsätzlich vergleichbar qualifizierter und fachlich oftmals sogar kompetenterer Mitarbeiter ändert daran kaum etwas. Die bittere Erkenntnis daraus ist, dass das Unternehmen als Organisation es nicht kann, oder mit anderen Worten, das Unternehmen hat nicht die erforderlichen Fähigkeiten. Die Kernaufgabe des Managements ist es deshalb zu erkennen, welche Fähigkeiten für ein erfolgreiches Agieren des Unternehmens erforderlich sind und das Unternehmen entsprechend dieser Fähigkeiten systematisch fit zu machen.

Moderne Organisationen setzen auf die Entwicklung von nachhaltigen, inneren Fähigkeiten. Dabei bilden die individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter eine **untrennbare** Einheit mit den Fähigkeiten der Gesamtorganisation. Verbesserungen und Innovationen werden nicht mehr von oben aufoktroziert, sondern von innen, losgelöst von Abteilungsgrenzen oder Hierarchien entwickelt. Um die innovativen Kräfte im Unternehmen möglichst nicht zu "stören", sondern zu fördern und zu entwickeln setzt das Management lediglich einen konsistenten und konstanten, d.h. vorhersagbaren Arbeitsrahmen mit verbindlichen Verhaltensregeln.

Für die operative Steuerung des Handelns im Unternehmen greifen reine finanzielle Größen zu kurz. Um Veränderung zu bewirken, müssen zwingend Messgrößen eingeführt werden, die die Entwicklung der Fähigkeiten und damit das erreichte Verhalten abbilden. Diese Messgrößen sind in der Regel nur mittelbar mit den klassischen Controlling-Kennzahlen verknüpft oder lassen sich gar nicht im Finanzreporting abbilden. Sie agieren als „Stellvertreter-Größen“, die die Veränderung des Handelns gemäß den zu trainierenden Fähigkeiten abbilden. Sie geben den Mitarbeitern die Information, inwiefern ihr Handeln zum Auf- bzw. Ausbau der gewünschten Fähigkeiten beiträgt. Diese Stellvertreter-Größen sind also unmittelbar handlungsrelevant

und wirken verhaltens-beeinflussend. Sie fungieren als „Key Change Indicators“¹.

Wohl das bekanntestes Beispiel für eine fähigkeitsbasierte Organisation ist die Einführung von Lean Production. Im Kern geht es darum, den Erfolgsfaktor Kundenorientierung („Output“) zu erzielen. Hierzu ist die Fähigkeit zu einer wirtschaftlichen „Just-in-Time“ Lieferung aufzubauen („Throuput“). Mit den Lean Prinzipien setzt das Management den Handlungsrahmen, der die Problemlösungsfähigkeit und Kreativität der Mitarbeiter fordert und fördert. Statt sich auf die Einhaltung abstrakter finanzieller Kenngrößen (wie Produktivität oder Fertigungskosten) zu fokussieren, treibt das Management die stetige Verbesserung der Stellvertreter-Größen Bestände, Durchlaufzeiten, Verschwendung, die von den Mitarbeitern einfach erfasst („Visual Management“) und durch ihr Handeln direkt verändert werden können.

Fähigkeits-basierte Unternehmen sind lernende Organisationen

Die Fokussierung von Management auf Definition und Training von Fähigkeiten basiert auf der Erkenntnis, dass Organisationen einen natürlichen Drang haben, zu lernen und sich zu verbessern. Es besteht ein tiefes Grundvertrauen, dass grobe strategische Vorgaben durch die Mitarbeiter automatisch mit den "richtigen" Details unterlegt und mit den richtigen Detailmaßnahmen in flexibler Weise (d.h. ändernden Rahmenbedingungen folgend) umgesetzt werden. Dabei ist von entscheidender Bedeutung, dass die strategischen Kernziele der Organisation in ihrer Bedeutung verstanden, als sinnvoll erachtet und deshalb auch von allen geteilt werden. Diese Sinnstiftung ist daher eine der Hauptaufgaben des Managements. Management Legenden wie Jack Welch (GE) oder Louis Gerstner (IBM) waren erfolgreich, weil sie es verstanden haben diese Sinnstiftung in einfache, einprägsame Leitmotive zu fassen, die unmittelbar handlungsleitend waren, wie z.B. „destroy your business“ (als GE's Antwort auf die Internet-Revolution) oder „the customer is always right“ (als Maxime für den Turnaround von IBM).

Das derzeit sehr intensiv diskutierte Agile Management stellt ein weiteres Beispiel für ein fähigkeiten-

¹ Im Gegensatz zu Key Performance Indikatoren (KPI), die üblicherweise aus der Finanzwirtschaft stammen und ergebnisorientiert sind.

basiertes Managementkonzept dar. Mit agilen Methoden haben Unternehmen (wie z.B. bei Toyota, Honda, Fuji-Xerox, Canon)² die Fähigkeit zur schnelleren Produktentwicklung aufgebaut. Hierzu haben sie funktions- und abteilungsübergreifend interdisziplinäre Teams zur Aufgabenlösung etabliert, die entlang von Leitlinien (i.S.v. Prozessregeln) weitgehend eigengesteuert agieren und ihre kurzfristigen Arbeitsziele in Eigenverantwortung selbst festlegen. Der Auftraggeber (in der agilen Welt *Owner* genannt), wird dabei wie ein Kunde behandelt, der Arbeitsergebnisse abnimmt und den Kundenwunsch und andere Stakeholder repräsentiert. Eine der wichtigsten Botschaften aus der agilen Methodenwelt ist, dass der bisherige sogenannte "Wasserfallansatz", bei dem eine zentrale Instanz mit Planungshoheit alle Ziele und Kernmaßnahmen vor Umsetzungsbeginn vordefiniert, nicht nur langsamer zum Ziel kommt, sondern auch noch weniger gut Kundenbedürfnisse befriedigt, insbesondere in einem dynamischen Marktumfeld. Das gilt prinzipiell auch auf Gesamtunternehmensebene.

Will man eine fähigkeiten-basierte Unternehmung in der derzeit typischen Organisationswelt einführen, so ergibt sich offensichtlich ein großer Anpassungsbedarf. Im Gegensatz zu vorherrschenden Überzeugungen ist es jedoch weniger wichtig, den „besten Manager“ zu finden oder gar das gesamte Top-Management auszutauschen. Vielmehr gilt es grundlegende Arbeitsmethoden im Management und auf Ebene der Mitarbeiter zu trainieren und über die Zeit zu etablieren. Das Unternehmen muss lernen zu lernen.

Wie kann man den Weg dahin gestalten?

Es stellt sich nun die Frage, wie man in einem Unternehmen, die erforderlichen Fähigkeiten identifizieren, implementieren und das Unternehmen zu einer fähigkeits-basierten Organisation transformieren kann.

Voraussetzung für die Transformation zu einem fähigkeits-basierten Unternehmen ist Klarheit hinsichtlich des Geschäftsmodells, welches das Unternehmen implementiert hat, und der Strategie, die das Unternehmen verfolgt. Das Geschäftsmodell definiert, welchen Nutzen das Unternehmen für

seine Kunden generiert, wie die hierzu erforderlichen Wertschöpfungsaktivitäten konfiguriert sind und wodurch Erträge generiert werden. Die Unternehmensstrategie legt fest, mittels welchem Verhalten das Unternehmen seine (lang-/mittelfristigen) Ziele erreichen will. Ausgehend von diesen beiden Eckpunkten können nun die Fähigkeiten identifiziert und definiert werden, die erforderlich sind, um innerhalb des Rahmens, den das Geschäftsmodell abgrenzt, die Strategie erfolgreich mit Leben zu erfüllen.

Die Ableitung und Festlegung der erforderlichen Unternehmensfähigkeiten erfordert einen Meinungsbildungsprozess, der das gesamte Managementteam einbindet und sinnvollerweise extern moderiert wird. Im Rahmen dieses Meinungsbildungsprozesses wird auch Konsens herbeigeführt hinsichtlich der Stellvertreter-Größen, die sich zum Monitoring der Fähigkeiten eignen (Key Change Indicators). Der Meinungsbildungsprozess ist ein klarer Top-Down Ansatz, der zu den inneren Unternehmensfähigkeiten als primäres Ziel der Transformation führt. Hierbei werden ergebnisorientierte (Finanz- oder Markt-) Ziele und (strategische) Absichtsaussagen in Fähigkeiten überführt, die das Unternehmen zur Erreichung dieser Ziele vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Herausforderungen benötigt. Wichtig ist, dass nur einige wenige, zentrale Unternehmensfähigkeiten (meist nur drei bis vier) definiert werden. Auf den nachgelagerten Ebenen dürfen keine weiteren, andersgearteten Fähigkeiten hinzukommen.

Die Realisierung dieser Fähigkeiten ist Aufgabe des Managements, wobei idealerweise je eine Fähigkeit in einer unternehmensweiten Verantwortung mit einem operativen Manager verknüpft wird (*Single Ownership*). Aufgabe des Owners ist es, die Umsetzung der Fähigkeit zu operationalisieren und voranzutreiben, indem er ein Aktionsprogramm unterteilt in „Breakthrough Aktivitäten“, „Kaizen Aktivitäten“ und „einfache, sofort umsetzbare Maßnahmen“ aufsetzt.

Der agilen Logik folgend werden kurzfristige (in der Regel monatliche) Zielkontrollen durchgeführt (ähnlich wie bei Scrum-Sprints). Korrespondierend zu seinem Aktionsprogramm muss der Owner deshalb

² Die grundlegenden Gedanken wurden dazu schon 1986 in dem einflussreichen Artikel "The New New Product Development

Game" von H. Takeuchi und I. Nonaka im Harvard Business Review veröffentlicht.

den/die Key Change Indicators der jeweiligen Fähigkeit soweit operationalisieren, dass ein kurzfristiges, idealerweise monatliche Fortschritts-Monitoring möglich wird. Dies gilt auch und insbesondere für längerfristige (Breakthrough und Kaizen) Aktivitäten. Die (monatlichen) Zwischenziele der Key Change Indicators werden dabei besonders ambitioniert gesetzt (Stretch Goals). Das mögliche Nicht-Erreichen der kurzfristigen Zielsetzungen bzw. das „Scheitern“ wird bewusst eingebaut, um das Überkommen tradierter, defensiver Verhaltensweisen und das kreative Suchen nach kurzfristig wirksamen Lösungen zu stimulieren. Da dieses Vorgehen das Ziel verfolgt, ein kontinuierliches Verbessern und ein konsequentes Arbeiten an den Fähigkeiten zu etablieren, zählt nicht die isolierte Zielerreichung durch eine einzelne Hauruck-Aktion, sondern die Tatsache des „regelmäßigen Trainings“.

Da die kurzfristige Nichterreichung der Soll-Werte relativ häufig eintritt, wird flankierend ein anderer Umgang mit Fehlern eingeführt. Abweichungen bei den Key Change Indicators sind erlaubt, solange die Erklärung dafür nach der (zu schulenden) reflektierten Problemanalyse erfolgt. Dabei wird mit einer speziellen Fragemethode iterativ der Eigenanteil an der Abweichungsursache herausgearbeitet (self reflective root cause analysis), weil auch nur dieser direkt vom jeweiligen Zielverantwortlichen selbst beeinflusst werden kann. Schuld- oder Ursachenzuweisungen an Andere werden im Rahmen dieses Vorgehens eliminiert. Insofern entsteht

– auch wenn der Zielwert wiederholt nicht erreicht wird – eine positive Motivation, da der Einzelne immer konkrete Aktivitäten mitnimmt, die er ausführen kann und mit denen er das Verhalten der Organisation verbessert.

Der hier beschriebene Transformationsansatz löst sich von der Fokussierung auf output-orientierte Erfolgsfaktoren und Key Performance Indicators (KPI). Er löst sich auch von dem Gedanken, dass nur der „beste Manager“ geeignet ist und dass sich Leistungsverbesserungen über Nacht erzielen lassen. Der Ansatz basiert stattdessen auf der Erkenntnis, dass diejenigen Unternehmen erfolgreich sind, die ihre kritischen Fähigkeiten erkannt haben und konsequent an deren Verbesserung arbeiten.

Wie sieht der methodische Rahmen aus?

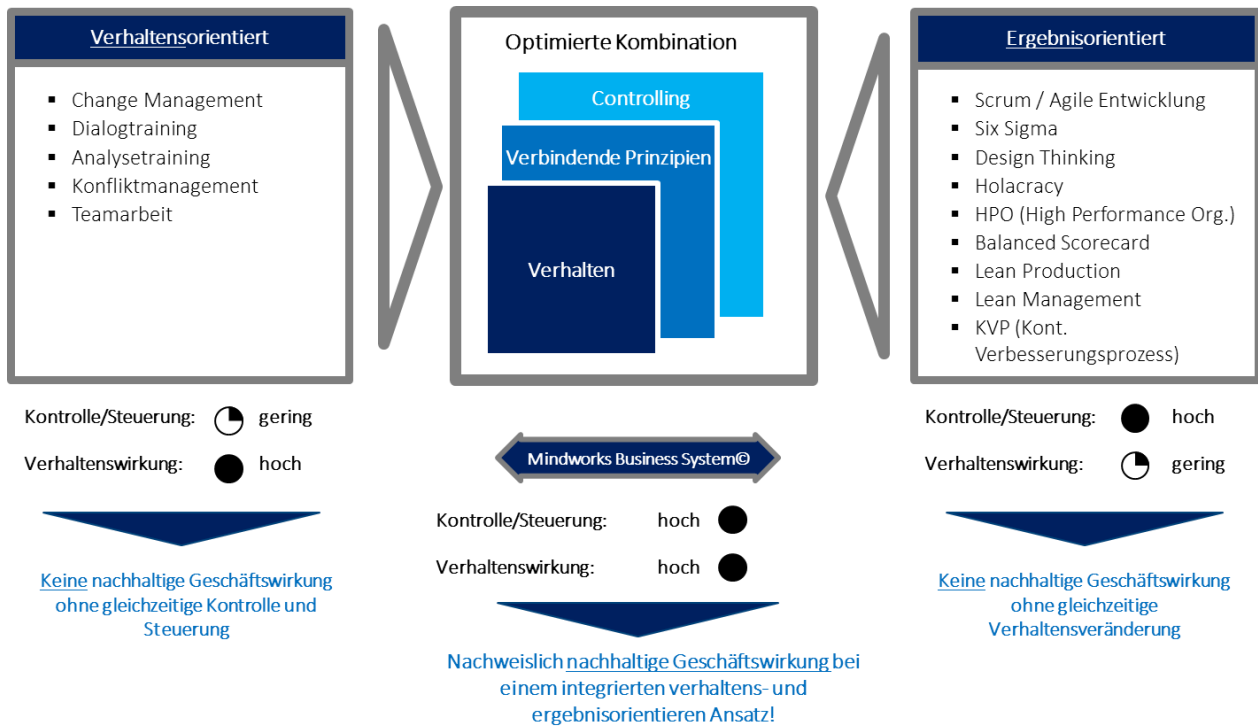
Die einzelnen methodischen Ansätze sind im **Mindworks Business System**© zusammenfasst. Sie leiten sich aus den verschiedenen „Werkzeugbaukästen“ des Lean Management, Scrum, Hoshin Kanri, Six Sigma, Change-Management und anderen Konzepten ab. Das Mindworks Business System© ist aber selbst kein Baukasten, aus dem man sich frei einzelne Methoden herauspicken kann. Vielmehr ist es ein ganzheitliches Managementsystem mit aufeinander abgestimmten Methoden und Regeln, die bereits in großem Maßstab unter diversen firmeninternen Namen erfolgreich eingesetzt wurden (z.B. bei Danaher Corp. für 400 Beteiligungsunternehmen).



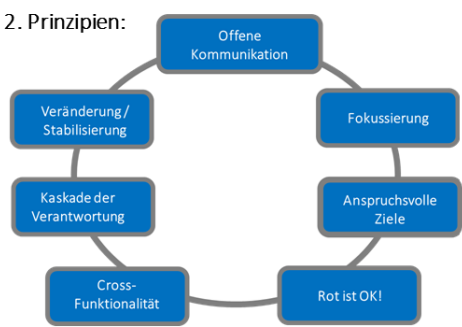
* mit mehr als 400 Akquisitionen

Das **Mindworks Institut Business Transformation** hat das Managementsystem weiter verfeinert und auf den deutschen Markt angepasst. Im Kern geht es darum, dass neben einem **zielgerichteten**

Ergebniscontrolling gleichberechtigt auch **verhaltensverändernde Maßnahmen** durchzusetzen sind.

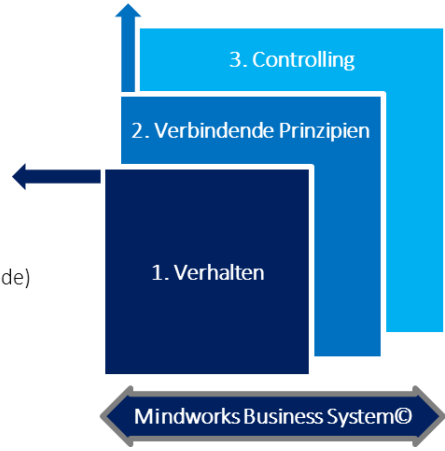


2. Prinzipien:



1. Verhalten:

- ❖ Verhaltenswerte
 - Reflektion
 - Transparenz
 - Verbindlichkeit
- ❖ Kommunikationsmethode
 - Reflektierte Problemanalyse (reflektierte 5x-Warum-Methode)



3. Controlling: MBS Monitor

- ❖ Strategische MBS Matrix
- ❖ KPI-Board
- ❖ KCI-Board

Three sample dashboard templates are shown:

- Strategische MBS Matrix: A grid-based dashboard with various colored cells and text.
- KPI-Board: A table with multiple columns and rows, likely for tracking key performance indicators.
- KCI-Board: Another table-based dashboard, similar to the KPI-Board but with a different layout.

Das Mindworks Institut schult das Management, zertifiziert entsprechende Green Belts und begleitet auf Wunsch (moderierend) die Einführung in der Anfangsphase. Das Ziel ist dabei die Verankerung der Managementmethode bzw. der damit verbundenen Kompetenzen im gesamten Unternehmen. Die operative Arbeit macht dabei das Unternehmen im Wesentlichen selbst, was nicht nur kostenmäßig

ein sehr großer Vorteil gegenüber klassischen (Dauer-)Beratungsprojekten ist, sondern vor allem auch zu einer **größeren Nachhaltigkeit** bei den entwickelten inneren Kompetenzen führt.

Unsere Ansprechpartner für sie:



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



Dr. Hans-Jörg Allgaier, Dr. rer. pol. (BWL), Dipl. Mathematiker, Dipl. Wirtschaftsmathematiker, ist Founding Member des Mindworks Instituts. Er arbeitete zwölf Jahre bei der Boston Consulting Group - zuletzt als Geschäftsführer und Partner. Mit seiner umfangreichen Beratungserfahrung unterstützt er Kunden aus den Branchen Dienstleistung und Service, Maschinen- und Anlagenbau sowie Energie. In der Arbeit mit seinen Kunden kombiniert er analytische Schärfe und fachliche Expertise mit weichen Faktoren der Unternehmenskultur und des Change Management. Sein Credo ist, dass nicht der erfolgreich ist, der die beste Lösung hat, sondern der, dem es gelingt, die beste Lösung auch umzusetzen.

E-Mail: allgaier@mindworks-institut.de; **Mobil:** 0170 450 3222

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 erfahrungsgemäß der isolierte Einsatz andere Managementmethoden keinen nachhaltigen Erfolg bringt.