



Strategie als agiler Prozess – Das Ziel im Auge behalten

Agiles Projektmanagement

Wunderwaffe oder doch nur ein Hype?

mmc-Radar

Drei Top-Management-Themen der kommenden Monate

Der Ansatz der mmc AG

Was wir zur Umsetzung von Strategien beitragen können

Strategie als agiler Prozess – Das Ziel im Auge behalten

Strategie und Agilität – die Balance zählt

1

Alle sind agil, nutzen Design Thinking, jede Menge SCRUM-Sprints treiben die Unternehmung voran, Disruption ist die Devise, alle führen sich selbst und die Chefs coachen. Aber wo bleibt hier die Strategie als der Blick auf das Ganze? Kann ein Unternehmen als Schwarm von Einzelaktivitäten erfolgreich sein oder braucht es nach wie vor auch Menschen, die die Linie vorgeben?

Jede einzelne Initiative braucht ein gewisses Maß an Management und Administration – daran ändern auch agile Methoden nichts. Wenn sich nun die bisherigen Projektstrukturen auflösen und eine weitaus größere Zahl von Initiativen/Sprints oder Ähnlichem etabliert wird, dann droht die Organisa-

tion im Klein-Klein zu ersticken, oder aber Initiativen versanden teilweise im Nichts – beides schadet der Effizienz und Produktivität.

Sicher ist es gut, wenn viele Teams sehr schnell und wendig agieren und dabei so wenig Führung wie nötig brauchen. Aber die Demokratie in Unternehmen hat auch ihre Grenzen – einer muss ja schließlich das unternehmerische Risiko übernehmen und damit auch die Richtung vorgeben. Direct, Manage und Lead sind Aufgaben und Rollen, die selbst im agilsten und hippsten Startup notwendig sind. Die Vorgabe einer strategischen Richtung, ein Mindestmaß an Management und die Führung von Mitarbeitern werden weiterhin wichtig bleiben – trotz oder gerade wegen der Notwendigkeit von Agilität.

Agiles Projektmanagement – Wunderwaffe oder doch nur ein Hype?

2

Die neue Wunderwaffe „Agiles Projektmanagement“ ist in aller Munde: Aber was hat es wirklich damit auf sich? Ist das ursprünglich aus der Software-Entwicklung stammende Tool ein gebrauchsfähiges Instrument, um damit erfolgreich Strategieprojekte abzuwickeln oder einfach nur ein Hype, den man bejahend durchwinkt, um hipp zu sein? Obwohl es noch viele offene Fragen gibt, wird Agiles Projektmanagement bereits von vielen Unternehmen genutzt.

Was bedeutet Agiles Projektmanagement für den Strategieprozess? Agil ist hier gleichbedeutend mit einem iterativen Prozess mit Teilergebnissen und wiederkehrenden Feedback-Schleifen statt eines reinen Phasenablaufs hinter verschlossenen Türen! Im Gegensatz zur traditionellen, oft etwas langwierigen Allround-Analyse-Phase mit hohem Anteil an Number Crunching, punktet jetzt ein Quick Scan, der zeitnah den aktuellen Status Quo abfragt. Im Anschluss werden hierzu Hypothesen entwickelt

und bei Bedarf gezielt Detailanalysen gefahren. Ausrichtung und Ziele werden als Vision und Mission formuliert und zu einer strategischen Marschrichtung in einer Strategy Map gebündelt. Daraus resultieren sogenannte Must-Win-Battles als strategische Initiativen.

In einem Strategieprozess sind die sogenannten Sprints, darunter versteht man festgelegte Zeitfenster, mit durchschnittlich vier Monaten wesentlich länger angelegt als in IT Projekten.

Aktuelle Erfahrungen mit agilem Projektmanagement zeigen ganz klar Vorteile der hier praktizierten "Salamitaktik": Kleine Schritte hin zu erreichbaren Zielen und Ergebnissen machen das Gesamtvorhaben wesentlich flexibler und dementsprechend sicherer gegenüber Veränderungen in der Ausgangssituation. Es entsteht eine eigene Dynamik, die für den gesamten Strategieprozess fruchtbar ist, ihn für alle Beteiligten lebendig werden lässt und daher auch Spaß machen kann.

Disziplin zur Selbstführung – kein leichter Weg

3

Das sich selbst organisierende und agile Unternehmen – wie soll das gehen?
Eigentlich braucht es dazu „nur“ vier Führungsdisziplinen:



1.

Selbstführung des Einzelnen und der Teams. Das setzt entsprechende Kompetenzen, eigene Motivation und ein gutes Vertrauensklima voraus.

2.

Führung von Mitarbeitern als kollegiale Beratung mit Ideen und Handlungsoptionen. Die Führungskraft bewährt sich in dem Fall als unterstützender Entwicklungsbegleiter, Impulsgeber und Netzwerker.



4.

Positionierung eines Leitsterns zur Orientierung, um festzulegen, wo das Unternehmen steht, welche Zielsetzung es gibt und welche Werte im Fokus stehen.

3.

Führung durch den Kunden, indem Produkte, Leistungen und Wertschöpfungsprozesse im intensiven und breiten Dialog mit dem Kunden entstehen. Hierzu sollten möglichst viele Mitarbeiter in unterschiedlicher Intensität und in verschiedenen Rollen eigene Erfahrungen im Kundendialog gewinnen können.



Das sich selbst organisierende und agile Unternehmen ist sicherlich ein Ideal, nach dem zu streben es sich unter den genannten Voraussetzungen lohnen kann. In der Unternehmensrealität gilt jedoch auch, dass eine gelungene Kombination aus unterschiedlichen Führungsmodellen oftmals vielversprechender ist. Hier könnten dann beispielsweise hierarchische Modelle zur Abwicklung traditioneller Geschäfte eingesetzt werden, während Innovationseinheiten mit temporären Projektteams und agilen Netzwerken ihre Strukturen selbst finden und damit parallel zum Unternehmenserfolg beitragen.

Spott On – Neues aus der Kaos AG

Wir sind jetzt agil, oder: Alle sprinten, keiner rennt (Ein Erlebnisbericht)

Hurra, wir sind jetzt total verSCRUMt. Alle arbeiten in irgendwelchen Sprints und falls nicht, dann wird eben ein Sprint aufgemacht – ganz einfach. Schließlich soll jeder was davon haben! Jeder will jetzt SCRUM-Master oder Product Owner werden, koste es was es wolle. Wer Karriere machen will, muss hier dabei sein. (Was ist eigentlich aus diesem für uns überlebenswichtigen Entwicklungsprojekt geworden?)

Apropos Karriere – eigentlich gibt es die gar nicht mehr, wir haben ja jetzt Selbstführung und damit keine Hierarchie mehr. Mein Chef bin ICH, basta. Basis-Demokratie für alle. Und ich bestimme, wo ich mitrede und wo nicht. (Ich finde, es wäre mal wieder eine Gehaltserhöhung fällig – wen frage ich denn jetzt?)

Controlling? Zahlen sind was für Kleingeister und Number Cruncher! Soll ich mich beim Sprinten etwa durch Planung und Budgets stören lassen? Wäre doch Oldschool und nicht ädscheil. (Da fällt mir ein: Ich brauche mehr Geld für meinen neuen Sprint.)

Strategie – das ist was für ältere Herren und ihre arroganten Berater. Wir haben jetzt die Schwarmintelligenz entdeckt. Jeder macht sein Ding und die Richtung ergibt sich von alleine. (Wieso ist unser neuestes Produkt eigentlich so gefloppt?)

New Work, da mache ich mit: Hipp, hyperaktiv und rund um die Uhr. Am besten am Strand. (Nein, Jens-Torben, ich habe jetzt KEINE Zeit zum Spielen.)

Schöne neue Welt – oder???

Top-Management-Themen der kommenden Monate

Planung versus Vorbereitung

„Planung ersetzt den Zufall durch Irrtum“.
(Albert Einstein)

Die Konsequenz dieser Weisheit: Planung funktioniert in Welten, in denen die wichtigsten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge weitgehend bekannt sind, also bei hinreichender Sicherheit und möglichst wenigen Überraschungen. Gute Planung ist in bestehenden Geschäften wichtig, um den Überblick zu behalten und das Augenmerk auf die wichtigsten Stellhebel zu lenken.

Unter disruptiven Bedingungen jedoch, wie sie zum Beispiel im Rahmen der Digitalen Transformation anzutreffen sind, wird die Entscheidungssicherheit selten größer, selbst wenn die Planungsrounds mannigfach wiederholt werden. Dennoch gehen viele Unternehmen auch bei Innovationsprojekten mit dem gleichen Planungsansatz wie in traditionellen Geschäften vor.

Die Folge: Es werden aufwendige und zahllose Planungsrounds gefahren, ohne dass bei Vorhaben in neuen Märkten verwertbare Erkenntnisfortschritte erzielt werden. Bestenfalls werden pseudorationale und abstrakte Zielgrößen abgeleitet. Die Halbwertszeit von solchen Plänen geht gegen Null, während die Frustration eindeutig zunimmt.

Zielführender und besser ist es, bei Innovationsprojekten Unsicherheiten und Unvorhersehbares als faktische Phänomene zu akzeptieren. Dafür muss die Organisation allerdings fit genug sein und sich auf unterschiedliche Szenarien vorbereiten können. Zu einem geeigneten „Fitnessprogramm“ gehören Entscheidungskompetenzen vor Ort, dezentrale Strukturen, ein gutes Vertrauensklima, Co-Development und Sandboxing gemeinsam mit Kunden und weiteren Netzwerkpartnern sowie schnelles Lernen aus Fehlern. Nur so kann aus Planung auch ein Plan entstehen.

Top-Management-Themen der kommenden Monate

Scrum – Segen oder kurzlebiger Hype?

Schauen Sie sich die Stellenanzeigen der Unternehmen an: Überall wird nach Agilen Management Methoden oder speziell nach SCRUM Ausschau gehalten. Fragt man Mitarbeiter nach ihren Erfahrungen damit, kommt häufig: „Alles Mist!“, „Funktionierte bei uns nicht“ oder „Haben die da oben sich ausgedacht“. Zum Hintergrund: Die Leitlinien der Agilen Management Methoden sind bereits 2001 im AGILE MANIFESTO niedergeschrieben worden. Für manche sind dies die 12 Gebote des Projektmanagements und mit gleichem Glaubensbekenntnis umzusetzen.

Doch Achtung! Insbesondere in der Anwendung außerhalb von Software-Entwicklungsthemen ist die Sinnhaftigkeit dieser Regeln im Hinblick auf die individuellen Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens unbedingt zu hinterfragen. Nehmen wir eine der Hauptregeln „Auf Veränderungen reagieren, anstatt einem Plan zu folgen!“.

Die Realisierung dieser Aufforderung sollte erst gut überdacht werden, bevor sie blindlings befolgt wird. Eine andauernde Richtungsänderung als Reaktion auf sich verändernde Rahmenbedingungen kann schnell am Gesamtziel vorbei in ein Chaos führen. Andererseits ist die aus den Veränderungen neu gewonnene Flexibilität nicht zu unterschätzen. Umso wichtiger ist es, mit Hilfe eines geeigneten Controllings den Überblick zu behalten und einen regelmäßigen Abgleich mit dem „Großen Plan“ zu vollziehen, ohne dabei in ein detailverliebtes, überdimensioniertes Reporting abzudriften. Und das ist die eigentliche Herausforderung.

Die Ideen und Leitlinien der agilen Methoden sind also durchaus sinnvoll und können gute Impulse geben, aber nur dann, wenn die geeignete Balance zwischen dem reinen Nacheifern eines „Hype“ und den im Unternehmen bereits etablierten Vorgehensweisen gefunden wird.

Das Phänomen „Productivity Slowdown“

Productivity Slowdown – ein Phänomen, das internationale Ökonomen seit einigen Jahren beschäftigt und polarisiert. Während das eine Lager die verlangsamte Produktivitätsentwicklung lediglich als harmlose Verzögerung einschätzt, die es mit Geduld abzuwarten gilt, sehen weniger optimistisch gestimmte Experten diese Veränderung als Problem, das die Welt langfristig verändern wird.

An facettenreichen Erklärungen für den Productivity Slowdown fehlt es nicht. Dementsprechend vielfältig sind auch die Ideen, wie dieser Entwicklung entgegengewirkt werden kann. Fakt ist: Eine verlangsamte Produktivitätsentwicklung behindert sowohl das wirtschaftliche Wachstum als auch die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Ein Ansatz, diese Misere in eine positive Zielgerade zu manövrieren, ist, die Qualifikationen der Mitarbeiter im Hinblick auf den Umgang mit innovativen Technologien zu verbessern. So stehen aktuell viele Unternehmen

bei der Digitalisierung und deren Anwendungen in der Produktion noch am Anfang. Investitionen – auch in Mitarbeiter – werden oft als Risiko betrachtet und nur zögerlich angegangen. Einen weiteren Ansatz stellt die Erhöhung des Umsatzes mit neuen Produkten oder in neue Märkte dar. Eine gut gefüllte Innovations-Pipeline und ein entsprechend gestalteter Markteintritt können im Hinblick auf eine positive Produktivitätsentwicklung viel bewegen.

Last but not least: Ein schnellerer Return bei Investitionen sowie eine Verkürzung der Zyklen bei der Umsetzung neuer Technologien in Produkte und Prozesse durch agile Methoden.

Welcher Ansatz nun der Richtige ist, kommt ganz auf die Aufstellung eines Unternehmens an. Hier gilt es, ein maßgeschneidertes Konzept zu finden, das eine positive Wende einleitet und die Produktivitätsentwicklung nachhaltig ankurbelt.

Strategieumsetzung – ein Engpass? Dafür gibt es Lösungen

Die Partner der mmc AG unterstützen Sie und Ihre Teams in unterschiedlicher Weise. Die folgenden Case Studies illustrieren, in welcher Rolle wir jeweils mit unseren Mandanten zusammenarbeiten:

Strategieberater

Die Digitalisierung vieler Geschäftsprozesse und Produkte erfordert von einem Kommunikationsdienstleister ein radikales Umdenken. Strategie und Organisation müssen neu ausgerichtet sowie neue Kompetenzen aufgebaut werden, auch um niedrigere Kostenpositionen zu realisieren.

Der mmc-Berater begleitet das Unternehmen sowohl bei der Entwicklung der Strategie als auch bei den wichtigen Umsetzungsthemen.

Moderator

Die ehemals starke Position eines Herstellers von Elektronikteilen bei europäischen B2B-Kunden wird durch Low-Cost-Anbieter aus dem asiatischen Raum gefährdet. Im Rahmen eines moderierten Strategieprozesses wird eine Internationalisierungsstrategie erarbeitet.

In der Umsetzung werden eine Partnerschaft mit einem asiatischen Low-Cost-Anbieter und damit der Zugang zu OEM-Kunden in China erschlossen.

Mediator

Im Zuge des Generationswechsels in einem Familienunternehmen der Verlagsbranche kommt es zu Konflikten zwischen den Gesellschaftern.

In einem mediations-analogen Verfahren werden zwischen den Parteien neue Vereinbarungen entwickelt, um die Beziehungen innerhalb des Unternehmens, zwischen den Familienstämmen und zwischen den Gesellschaftern neu zu regeln. Die neue „Verfassung“ bewährt sich.

Projektmanager

Ein Hersteller von Konsumgütern mit einer bekannten Marke will sein Private Label-Geschäft verkaufen. Das Projekt beginnt mit der Herauslösung des Private Label-Geschäfts aus dem Stammhaus. Die Kosten in Produktion, Logistik und Verwaltung werden reduziert, Vertriebsstrategie und -prozesse werden auf Wachstum getrimmt.

Die mmc AG unterstützt den Mandanten bei der Ansprache von Investoren sowie im gesamten Verkaufsprozess.

Businesscoach

Der neue Geschäftsführer eines Möbelherstellers steht vor der Aufgabe, die Produktion umzustrukturieren. Kapazitätserweiterungen gehen mit Schließungen von bestimmten Fertigungslinien einher. Die Folge: Negative Spannungen auf allen Ebenen beeinträchtigen das Vertrauensklima.

Der Partner der mmc AG begleitet die Geschäftsleitung bei der Kommunikation und Umsetzung der eingeschlagenen Strategie.

Interim-Manager

Das Führungsteam eines Bauzulieferers erarbeitet mit Unterstützung durch die mmc AG ein neues Strategiekonzept. Nach einem Wechsel in der Geschäftsleitung wird der mmc-Partner gebeten, die CEO-Position interimistisch einzunehmen. In dieser Zeit wird ein neuer Geschäftsbereich „Systemgeschäft“ eingeführt. Ein Nachfolger für die CEO-Position wird an Bord genommen.



mmc AG
Schlichterstraße 18
65185 Wiesbaden
DEUTSCHLAND
Telefon +49 611 36 009 0

Vorstand:
Thomas Ring

USt.-Id.Nr. DE221305271
Registergericht Wiesbaden
HRB 13419

www.mmc.ag