

Warum scheitern Strategien an der Umsetzung?

Wie aus strategischer Richtung Verantwortung, Entscheidungen und konsequente Umsetzung werden.

AUSGANGSLAGE

Strategien scheitern selten bei ihrer Entwicklung. Sie scheitern danach.

Ein Unternehmen kann eine klare Richtung haben, eine fundierte Diagnose, ambitionierte Ziele und eine überzeugende Vorlage für die Geschäftsführung.

Es weiß, wohin es will.

Und doch zeigt sich nach einigen Monaten, dass die Organisation fast genauso arbeitet wie zuvor.

Nicht, weil die Strategie falsch war.

Sondern weil zwischen der strategischen Entscheidung und der alltäglichen Arbeitsweise der Organisation kein ausreichend starker Übersetzungsmechanismus geschaffen wurde.

Strategie setzt sich nicht von selbst um.

Ist sie beschlossen, muss noch geklärt werden:

- wer für das Ergebnis verantwortlich ist,
- wer über Entscheidungsrechte verfügt,
- welche Maßnahmen tatsächlich Priorität haben,
- wie Konflikte zwischen Funktionen gelöst werden,
- wie oft die Geschäftsführung den Fortschritt prüft,
- und was geschieht, wenn die Umsetzung vom Plan abweicht.

Das Umsetzungsproblem liegt daher selten allein in mangelndem Engagement der Mitarbeitenden.

Weit häufiger hat die Organisation kein System geschaffen, das ein Handeln im Sinne der neuen Richtung ermöglicht.

Die Strategie beantwortet die Frage „wohin“.
Die Umsetzung muss klären: „Wer, was, bis wann und mit welchen Entscheidungsrechten?“

DIE UMSETZUNGSLÜCKE

Zwischen Strategie und Ergebnis steht die Organisation.

Hier entstehen die meisten Probleme.

Die Strategie verlangt einen schnelleren Ausbau des digitalen Kanals, doch die Funktionsziele belohnen weiterhin den klassischen Vertrieb.

Sie setzt eine bessere Marge voraus, doch Vertriebsteams werden weiterhin vor allem für Umsatz vergütet.

Sie verlangt ein schlankeres Portfolio, doch niemand hat die Befugnis, unrentable Initiativen zu beenden.

Sie unterstellt einen Wandel des Geschäftsmodells, doch Budget, Organisationsstruktur und Entscheidungsprozess bleiben unverändert.

Die Organisation erhält dann zwei Anweisungen zugleich:

DIE STRATEGIE SAGT:

verändern.

DAS STEUERUNGSSYSTEM SAGT:

weiter wie bisher.

In einem solchen Umfeld gewinnt in der Regel der Status quo.

Nicht aus Widerstand.

Sondern wegen der Art, wie die Organisation aufgebaut ist.

ERSTE AUFGABE NACH DEM STRATEGIEBESCHLUSS

Die erste Aufgabe nach einem Strategiebeschluss sollte daher sein zu prüfen, welche Elemente des bestehenden Führungsmodells die neue Richtung stützen und welche sie systematisch blockieren.

DIE FÜNF HÄUFIGSTEN URSACHEN

Warum hört eine Organisation auf, ihre Strategie umzusetzen?

-
- 01 KEINE DURCHGÄNGIGE VERANTWORTUNG.**
Viele Personen arbeiten im Projekt mit, doch niemand verantwortet das Ergebnis von Anfang bis Ende.
-
- 02 ZU VIELE PRIORITÄTEN.**
Die Strategie wurde der bestehenden Agenda hinzugefügt, statt sie zu verändern.
-
- 03 KEINE ENTSCHEIDUNGSRECHTE.**
Wer für das Ergebnis verantwortlich ist, kann die Schlüsselentscheidung nicht ohne mehrstufige Freigaben treffen.
-
- 04 FUNKTIONEN OPTIMIEREN IHRE EIGENEN ZIELE.**
Vertrieb, Betrieb, Finanzen, Marketing und HR können aus eigener Sicht jeweils gut abschneiden und zusammen doch das Ergebnis der gesamten Transformation blockieren.
-
- 05 KEINE KONSEQUENTE UMSETZUNG.**
Die Organisation misst Aktivität, Termintreue und Anzahl der Aufgaben, prüft aber nicht schnell genug, ob die ergriffenen Maßnahmen das Geschäftsergebnis verändern.
-

Jede dieser Situationen sieht anders aus.

Ihr gemeinsamer Nenner ist jedoch derselbe:

GEMEINSAMER NENNER

es fehlt ein Mechanismus, der Strategie in operative Entscheidungen übersetzt.

GOVERNANCE

Governance ist kein Terminkalender. Sie ist ein System der Entscheidungsfindung.

STATUS-TAKT

In vielen Transformationen reduziert sich Governance auf einen Takt von Statusrunden:

- ein Projekttreffen,
- ein Steering Committee,
- ein Monatsbericht,
- eine Issue-Liste,
- ein Terminplan-Update.

Das ist notwendig.

Aber nicht ausreichend.

GUTE GOVERNANCE SOLLTE VOR ALLEM FESTLEGEN

- welche Entscheidungen auf welcher Ebene fallen;
- wer ein Empfehlungsrecht hat;
- wer das letzte Entscheidungsrecht hat;
- wann ein Problem eskaliert werden muss;
- wie schnell die Organisation es lösen muss.

Kehrt jede wesentliche Frage zur Geschäftsführung zurück, bewegt sich die Transformation im Tempo ihres Terminkalenders.

Werden Entscheidungen dagegen ohne klare Grenzen dezentralisiert, setzt die Organisation mehrere unterschiedliche Versionen derselben Strategie um.

Ziel von Governance ist nicht mehr Kontrolle.
Ziel ist, die richtigen Entscheidungen schneller und auf der richtigen Ebene zu treffen.

PMO ODER TMO?

Ein Projekt zu koordinieren und eine Transformation zu führen, ist nicht immer dasselbe.

PMO

Ein klassisches PMO ist besonders wertvoll, wenn es darum geht:

- den Zeitplan einzuhalten,
- Abhängigkeiten zu koordinieren,
- Risiken zu steuern,
- den Status zu berichten,
- Budget und Umfang zu kontrollieren.

Setzen wir den Plan um?

TMO — TRANSFORMATION MANAGEMENT OFFICE

Eine Transformation erfordert jedoch oft weitergehende Befugnisse. Ein TMO sollte nicht nur prüfen, ob das Projekt planmäßig umgesetzt wird, sondern vor allem:

- ob die Initiativen weiterhin zum erwarteten Ergebnis führen,
- ob die Prioritäten weiterhin stimmen,
- ob die Organisation schnell genug entscheidet,
- ob sich der Geschäftsnutzen tatsächlich einstellt,
- und wo die Geschäftsführung eingreifen sollte.

Führt der Plan uns noch zum Ergebnis?

Der Unterschied lässt sich auf zwei Fragen reduzieren – PMO: **Setzen wir den Plan um?** TMO: **Führt der Plan uns noch zum Ergebnis?**

Eine große Transformation braucht **beide Denkweisen.**

VON DER INITIATIVE ZUM ERGEBNIS

Fortschritt sollte nicht an der Zahl erledigter Aufgaben gemessen werden.

Ein Projekt kann grün sein.
Und das Ergebnis rot.

- Man kann die Systemeinführung abschließen.
- Die Schulungen durchführen.
- Neue Standorte eröffnen.
- Den Prozess ändern.
- Einen neuen Kanal starten.

Und dennoch nicht die Wirkung erzielen, für die diese Maßnahmen begonnen wurden.

Deshalb sollte jede wesentliche Transformationsinitiative drei Messebenen haben:

Output

Was wurde getan?

Adoption

Handelt die Organisation tatsächlich anders?

Outcome

Hat die Veränderung das Geschäftsergebnis verbessert?

Messen wir nur den Output, können wir sehr effizient Maßnahmen liefern, die keinen Wert schaffen.

Eine Transformation sollte vom Ergebnis her gesteuert werden.
Nicht vom Zeitplan zum Ergebnis.

FRAGEN AN DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG

10 Fragen vor dem Start der Strategieumsetzung

- | | |
|--|--|
| <p>01 Sind die drei bis fünf wichtigsten strategischen Prioritäten in der gesamten Organisation eindeutig?</p> <hr/> <p>02 Hat jede Priorität einen Verantwortlichen für das Ergebnis?</p> <hr/> <p>03 Ist die Ergebnisverantwortung mit echten Entscheidungsrechten verbunden?</p> <hr/> <p>04 Welche laufenden Initiativen sollten gestoppt werden, um Raum für die neuen Prioritäten zu schaffen?</p> <hr/> <p>05 Unterstützen Funktionsziele und Anreizsystem die Strategie oder zementieren sie das bisherige Modell?</p> | <p>06 Welche Entscheidungen können außerhalb der Geschäftsführung getroffen werden?</p> <hr/> <p>07 Wie schnell sollte ein ungelöstes Problem eskaliert werden?</p> <hr/> <p>08 Messen wir die Durchführung von Maßnahmen oder auch Adoption und Wirkung auf das Ergebnis?</p> <hr/> <p>09 Hat das PMO/TMO die Befugnis, Prioritäten zu hinterfragen und Probleme zu eskalieren?</p> <hr/> <p>10 Hat die Geschäftsführung ein einheitliches Bild vom Fortschritt der Transformation?</p> |
|--|--|

HEFT7 PERSPECTIVE

Die Strategie endet nicht mit der Entscheidung.

Dann beginnt ihr schwierigster Teil.

Umsetzung erfordert, gleichzeitig zu verbinden: Prioritäten, Verantwortung, Entscheidungsrechte, Governance, Ressourcen und Wertmessung.

Fehlt eines dieser Elemente, kompensiert die Organisation mit mehr Meetings, Berichten und Eskalationen.

Das erhöht die Aktivität. Es erhöht nicht immer die Umsetzungskraft.

Wenn die Strategieumsetzung ins Stocken gerät, lohnt sich daher die Klärung, ob die Organisation Folgendes braucht:

01 BESSERE PRIORISIERUNG

02 ANDERE GOVERNANCE UND ENTSCHEIDUNGSRECHTE

03 EIN STÄRKERES PMO/TMO

04 EIN NEUES VERANTWORTUNGSMODELL

05 EINE GRUNDLEGENDE NEUE STEUERUNG DER TRANSFORMATION

Eine Strategie ist so viel wert wie die Fähigkeit der Organisation, sie in Entscheidungen, Maßnahmen und Ergebnisse zu übersetzen.

Joanna Smolarczyk
GRÜNDERIN, HEFT7



BERLIN · EUROPE
heftseven.com
info@heftseven.com