

Dynamisch-Visionär-Integrative-Prozess-Entwicklung

Es folgt eine Beschreibung, wie die Balanced Scorecard (BSC) bzw. Dynamic Strategy Map systemisch weitergedacht sowohl für Unternehmen als auch Projekte den Erfolg begründen kann. Ausgangspunkt sind das Scheitern vieler BSC-Einführungen und eine noch nicht zuende gedachte Dynamic Strategy Map, die zwar schon die Dynamik der Zielsetzungen und rückwirkenden Einflussgrößen betrachtet, aber noch nicht den Gesamtprozess der Umsetzung, die Identifikation der Erfolgskriterien und die Exploration der Handlungsmöglichkeiten berücksichtigt.

Konkret: Ein Unternehmen sollte eine Vision haben, wo es sich in ein paar Jahren sieht oder wer es sein möchte. Nur so ist zielgerichtetes Handeln begleitet von vielen Nebeneffekten, wie z.B. der Mitarbeiterorientierung, der fokussierten Außendarstellung, der Kompetenzbündelung etc., möglich. Aus der Vision entsteht die Strategie und aus der leiten sich dann Missionen und operative Taktiken ab, die durch eine Balanced Scorecard, einem Kennzahlenbündel, messbar werden. Balanced Scorecard heißt, dass nicht nur monetäre Ziele gemessen werden, sondern auch die erforderlichen organisatorischen Maßnahmen, die Dimension des Kunden und die des Lernens. In der Dynamic Strategy Map werden die Strategie bzw. auch schon die Missionen in ihrer Dynamik und ihren Wechselwirkungen gesehen. Dadurch wird die Balanced Scorecard im Zeitverlauf aktuell gehalten und Risiken vorab exploriert und beobachtbar.

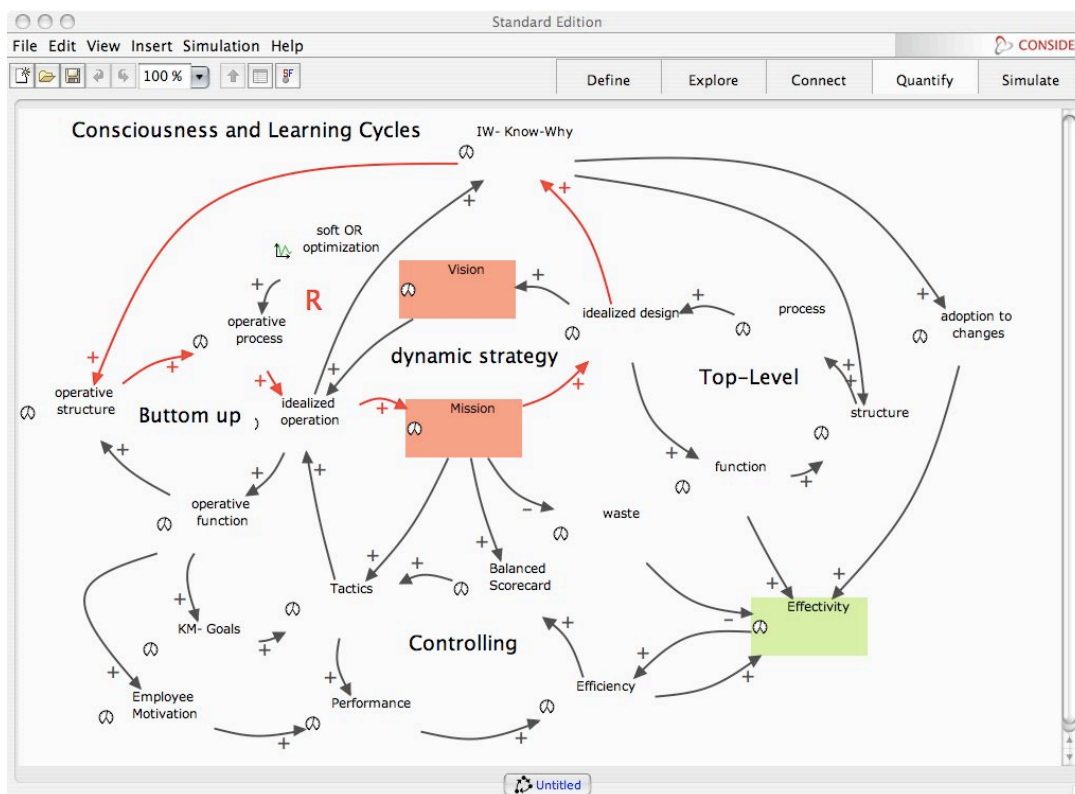


Abbildung: Prozesse im Kontext reflektieren

Die Know-Why-Methode im allgemeinen ist die Kompetenz, komplexe Zusammenhänge und deren Erfolgskriterien zu begreifen und dadurch Unternehmen an unterschiedlichsten Stellen zu

helfen. Es können Marketingerfolge begründet, Organisationsstrukturen begründet, Prozesspotentiale etc. begründet werden - die Mission der Consideo GmbH.

Dynamisch-Visionäre-Integrative-Prozessentwicklung

Jetzt hat Consideo aus der Mission eine Vision entwickelt und somit eine neue Mission: Es geht nicht mehr nur darum einzelne Maßnahmen zu reflektieren, sondern das gesamte Business Design konsequent mit Know-Why zu begründen. **Die dynamische, visionäre und integrative Prozessentwicklung** hilft Unternehmen, mit vorhandenem Wissen den Erfolg von Projekten und Unternehmen durch strategische Zielsetzung und operative Prozessoptimierung zu sichern.

Dynamisch, da auch bei dieser Methode die Wechselwirkungen in einem Ursache-Wirkungsgefüge betrachtet werden.

Visionär, da bei dieser Methode nicht nur kleine Veränderungen von Vorhandenem verfolgt werden, sondern große Veränderungen durch Betrachten des visionär Machbaren erreicht werden. Die Revolutionen werden im eigenen Unternehmen entwickelt - und müssen nicht durch kleine aber innovative Nischenunternehmen eingekauft werden.

Integrativ, da zum einen Top-Down-Strategieentwicklung und Bottom-Up-Prozessgestaltung zusammengeführt werden, und zum anderen bei jedem Schritt explizit von der Vision über die Funktion und die Struktur zum Prozess iterativ nach der optimalen Lösung gesucht wird, und nicht die erste Möglichkeit, die funktionieren müsste, genommen wird. Das Denken geht hier einfach ein Stück weiter.

Eine **Prozessentwicklung** sollte immer einem möglichst hohen Ziel folgen, damit die Annäherung an ein niedriges Ziel nicht im Grunde eine Abkehr vom eigentlichen Ziel bedeuten kann. Spätestens in der Politik erleben wir geradezu täglich kleine Kompromisse, die im Grunde von einem großen, nachhaltigen Wurf nur weiter weg führen.

Rekursives Vorgehen

Rekursiv wird sowohl bei der Vision und der Strategie durch das Management als auch bei der Prozessentwicklung an der Basis von der Idealform und den Restriktionen zum Machbaren gedacht. (Vergl.: Jamshid Gharajedaghi "Systems Thinking") Es wird zuerst in den Raum geworfen, was mit aller Fantasie optimal wäre. Dann wird geschaut, was die **Funktionen** dieser Optimallösung wären, in welchen **Strukturen** (Know-Why der Hebel wie der Risiken) diese Optimallösung sich befindet und welche **Prozesse** (Hebelnutzung, Erfolgsmessung, Risikoerkennung, Gegenmassnahme, Erfolgsmessung Gegenmassnahme) für die Optimallösung nötig wären. Es werden dann von dieser sicherlich utopischen Lösung erste Abstriche zur nächst-optimalen Lösungen gemacht und die Schritte werden **iterativ** bis zur ersten, machbaren Lösung durchlaufen. Selbstverständlich wird auch **rekursiv** vorhandenes immer wieder aufgerufen und spätestens bei der Betrachtung der Dynamik werden vorhandene, aber derzeit noch unrealistische Lösungen möglicherweise wieder interessant. Wohlgermerkt erfolgt dieses Verfahren für die Vision gleichermaßen wie für Strategie, Mission und Taktiken.

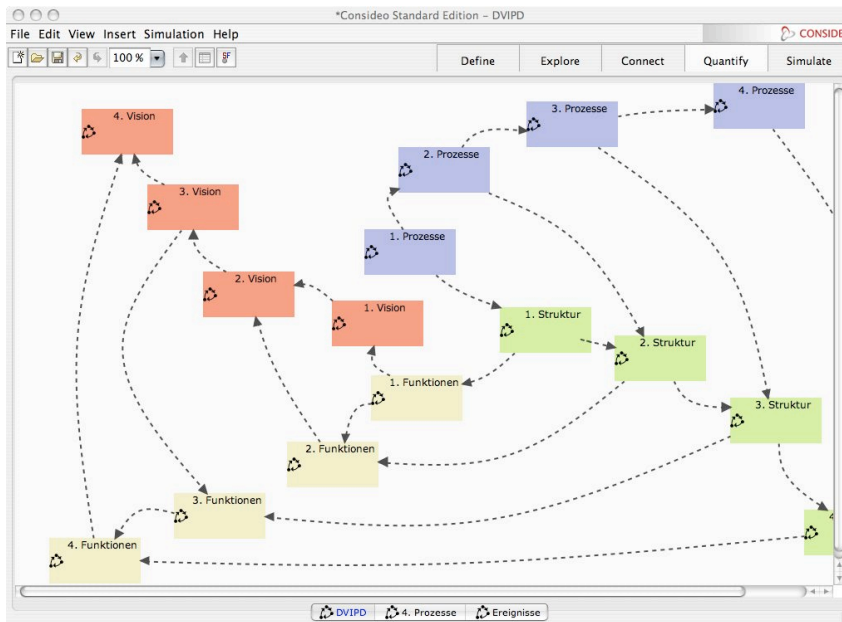


Abbildung: Iterative Dynamisch-Visionäre-Integrative-Prozessentwicklung

Reflektion mit Know-Why

Know-Why-Denken ergibt sich aus der expliziten Betrachtung der jeweiligen Strukturen, der Tendenz der Integration und auch der Weiterentwicklung. Fehlt eine der beiden Tendenzen dauerhaft, kann das System nicht erfolgreich sein.

Das einfachste Beispiel hierzu ist die Notwendigkeit, dass Maßnahmen immer auch von den Mitarbeitern getragen werden müssen, die hierfür Integration fühlen müssen. Integration durch Beteiligung an der Prozessentwicklung oder wenigstens eine hohe Akzeptanz des gemeinsamen Zieles. Eine Weiterentwicklung sollte ebenfalls fühlbar sein, also dem Mitarbeiter zuzuordnen sein.¹ Neben Disziplin und Gewohnheit sind Gefühle die eigentlichen Motivationen menschlichen Handelns und Gefühle wiederum lassen sich in Gefühle für Integration und für Weiterentwicklung klassifizieren. Das größte Potential entlocken Unternehmen wie Google ihren Mitarbeitern, wo unterschiedlichste Möglichkeiten individueller Entfaltung zu vorgegebenen Richtungen zur integrativen Gesamtentwicklung führen. Anders gesagt: Wenn z.B. Wissens-, Qualitäts- oder Changemanagement scheitern, dann häufig, da Mitarbeiter oder Führungsebene sich dadurch nicht integriert noch weiterentwickelnd fühlen!

Unternehmerisches Handeln muss aber nicht nur durch die Mitarbeiter aktiv wie passiv integriert und weiterentwickelt sein, sondern auch im Kontext der Strukturen, Systeme und externen Mitspieler. Es gibt unzählige Beispiele, wo Produkte, Techniken, Praktiken scheiterten, da sie überhaupt nicht an vorhandenes angepasst waren oder sich nicht mit Änderungen weiterentwickelten.

Längst wird gefordert, dass Manager mehr Zeit zum Nachdenken brauchen, um diese vermeintlich einfachen Tendenzen zu reflektieren.

¹ Tatsächlich unterscheiden sich hier viele asiatische Managementkulturen mit kollektivem Empfinden von westlichen, in denen wirklich jeder einzelne den individuellen Erfolg verspüren muss.

Was jetzt sehr abstrakt und aufwändig klingen mag ist in der Praxis schneller realisierbar als eine herkömmliche Balanced Scorecard und anders als diese nicht ein parallel verfolgtes Projekt mit dem Attribut 'nice to have', sondern eine elementare Methode, um nachhaltig den Unternehmenserfolg zu sichern und strategische und operative Dimensionen zusammenzuführen.

Softwareunterstützung

Eine Toolunterstützung ist hier natürlich unerlässlich und bei der Wahl der Tools ist die große Frage, ob eine große Funktionsvielfalt mit vielen Reportingfunktionen entscheidend ist, oder nicht viel wichtiger ist, dass sowohl die Strategie als auch die Prozesse realitätsnah und damit ständig aktuell abgebildet sind.

Möglicherweise bedarf es einer Lösung, die beides beherrscht. Derzeit gibt es diese noch nicht weshalb die Consideo GmbH mit dem eigenen Tool zur Ursache-Wirkungs-Modellierung, CONSIDEO STANDARD EDITION², vorgeht.

Vorgehen und Umsetzung

Sowohl einzelne Projekte oder Abteilungen als auch das gesamte Unternehmen werden hierbei in einem einzigen, langlebigen Modell in ihrer **Dynamischen, Visionären und Integrativen Prozessentwicklung** sowohl Top-Down als auch Bottom-Up abgebildet. Einflussnehmende Ereignisse können simuliert werden, Performance-Daten aus anderen Systemen können dynamisch integriert werden, die Balanced Scorecard kann fertig berechnet exportiert werden, Prozesse können mit Soft-Operations-Research optimiert werden und vor allem werden Zielsetzung und Prozessgestaltung im Kontext transparent und leicht kommunizierbar. Veränderungen können durch wenige Mausklicks direkt im Modell angepasst werden und Prozess- oder Strategieänderungen werden auch in Ihren Rückkopplungsprozessen sichtbar.

Miteinander verbundene Faktoren entsprechen der menschlichen Denkweise: das Modell ist transparent, intuitiv, kann jederzeit angepasst werden und ist auch so flexibel, dass auch Scorecards nicht nach einem Schema sondern an die Prozesse des Unternehmens angepasst integriert werden.

Je nach Anzahl der betroffenen Prozesse auf unterster Ebene und je nach Anzahl der Stakeholder kann ein solches Instrument bzw. Modell samt Cockpit schon nach 3 Tagen voll funktionsfähig zur Verfügung stehen. Tag 1 entwickelt die Vision, die Strategie und die Missionen, Tag 2 die Taktiken und die Prozesse und Tag 3 richtet das Cockpit und die Datenanbindung ein.

Beispiel

Die dann folgende Wirkung ist frappant! Anwendungsbeispiel ist z.B. die Entwicklung eines DRBFM-Tools (die sogenannte Toyota-Methode, die dazu führt, dass Toyota bei geringeren Entwicklungskosten zu deutlich höherer Qualität kommt) der PLATO AG, wo auch visionär vom Optimum zum Machbaren ein geradezu revolutionäres Tool nun die Automotive- und Pharmaindustrie aufzuwirbeln scheint.

² Die Software ist extrem einfach zu bedienen und führt auch Laien in kürzester Zeit wahlweise zu einem qualitativen Ursache-Wirkungsgefüge oder einem System-Dynamics-Modell