

Strategische Entscheidungsfindung

Managementmethoden erfolgreich implementieren

Managementmethoden wie Porters 5-Kräfte-Modell, Swot-Analysen oder die Balanced Scorecard sind heute integrale Bestandteile von Entscheidungsprozessen. Häufig erweisen sie sich anfänglich als Erfolg versprechend, scheitern allerdings relativ schnell. Diese Entwicklung kann aber früh erkannt werden, wenn man auf die richtigen Indikatoren achtet.

› Prof. Dr. Stefan Groesser, Markus Schwenke

Nachdem sich Mintzberg und andere Managementforscher in den 1990er-Jahren gegen die damals vorherrschenden, meist starren Planungsprozesse in Unternehmen ausgesprochen hatten, wurde es leise im wissenschaftlichen Diskurs um Managementmethoden. Aktuelle Entwicklungen in Forschung und Praxis verdeutlichen, dass es zunehmend wichtiger wird, sich mit Managementmethoden zu beschäftigen, um bessere Entscheidungen zu treffen.

Aufstieg und Fall

Bevor Managementmethoden für die anstehenden strategischen Entscheidungen genutzt werden können, müssen sie zuerst in einer Organisation nachhaltig verankert werden. In der betriebswirtschaftlichen Forschung wurde diesem Aspekt bisher kaum Beachtung geschenkt, obwohl dies essenziell für eine erfolgreiche Anwendung einer Methode ist.

Die wenigen verfügbaren Studien zu diesem Thema kommen zum Ergebnis, dass Managementmethoden nach anfänglichen Erfolgen oftmals relativ kurz danach von einer Organisation abgelehnt werden.

Eine solche Entwicklung nennt man Boom- und Bust-Dynamik.

Abbildung 1 zeigt diese Dynamik anhand der Anwendungshäufigkeit beziehungsweise -intensität (Y-Achse) einer Managementmethode im Zeitverlauf (X-Achse) in einer Organisation.



kurz & bündig

- › Bevor eine Managementmethode für eine strategische Entscheidung genutzt werden kann muss sie in einer Organisation nachhaltig verankert werden.
- › Aktuelle Studien zeigen, dass eine anfänglich erfolgreiche Managementmethode oftmals kurz nach der Implementierung von der Organisation abgelehnt wird.
- › Ein Faktor für eine nachhaltige Implementierung einer Methode ist, die Ressourcen für Schulungen eng an die tatsächliche Häufigkeit der Anwendung der jeweiligen Managementmethode zu koppeln.

Es ist wichtig, dass eine erfolgreiche Implementierung einer Methode nicht automatisch erfolgt.

Vielmehr liegen einer erfolgreichen Implementierung Aktivitäten zugrunde, die sicherstellen, dass eine Methode sowohl im Grundsatz als auch auf die richtigen Problemstellungen korrekt angewendet wird. Es wäre zudem höchst unwirtschaftlich, wenn dem Schulungsaufwand sowie den entstandenen Opportunitätskosten durch die Einführung der Methode kein klarer Nutzen bei der Unterstützung strategischer Entscheidungen folgen würde.

Wirkungszusammenhänge

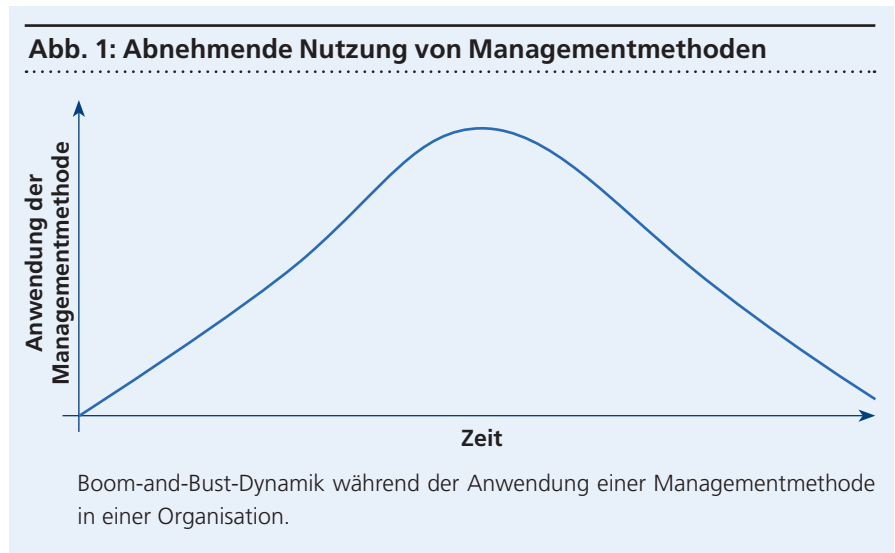
Massgebend für eine Implementierung von Managementmethoden in einer Organisation ist ein selbstverstärkender Prozess (R1 in der Abbildung 2). Dieser Prozess beinhaltet vier Elemente:

- › die Aufmerksamkeit des Managements für die Methode,
- › die verfügbaren Mittel für die Nutzung der Methode,

- › die tatsächliche Anwendung der Methode zur Problemlösung und Entscheidungsunterstützung sowie
- › die spezifisch mit der Methode erzielten Ergebnisse.

Die zentrale Grösse ist die Aufmerksamkeit des Managements. Denn die Entscheider legitimieren die Anwendung einer Methode durch die Bereitstellung von entsprechenden Mitteln. Wie oft eine Methode angewendet wird, um Probleme zu strukturieren und einer Lösung zuzuführen, lässt auf ihren Implementierungsgrad schliessen.

Dieser kann beispielsweise mithilfe der absoluten Anzahl der Stunden gemessen werden, die mit der Methode gearbeitet wird. Ein korrekter Einsatz der Methode zur Entscheidungsunterstützung führt



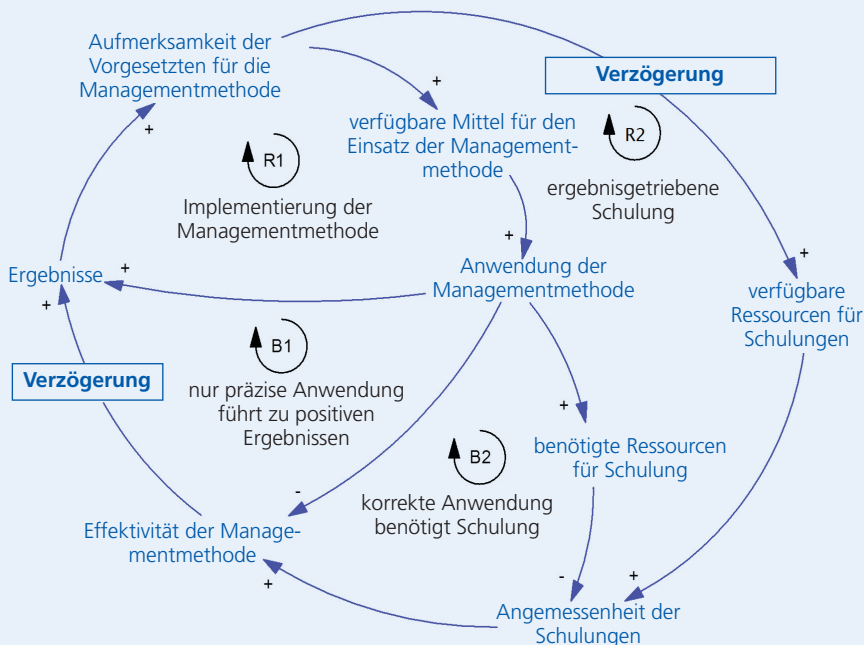
zu besseren Ergebnissen. Dies wiederum zieht die Aufmerksamkeit des Managements zur Methode – ein im Zeitverlauf selbstverstärkender Kreislauf.

Steigen die Anwendungshäufigkeit und der Anwendungsumfang der jeweiligen Methode, nutzen zwangsläufig mehr und mehr Mitarbeitende diese Methode zur

Insertat 1/2

Abb. 2: Unerwünschte Entwicklungen bei der Implementierung

Die vorhandenen Wirkungsbeziehungen bei der Implementierung von Managementmethoden führen zu unerwünschten Entwicklungen.



Entscheidungsfindung. Neben den positiven Auswirkungen auf die Ergebnisse (R1) ergibt sich auch ein ungewollter Nebeneffekt: die Effektivität der Methode nimmt ab (B1). Die Effektivität verstehen wir als Mass für eine wirksame Entscheidungsunterstützung. Sie ist das Verhältnis von tatsächlicher zur optimalen Unterstützung für die Entscheidung durch die Anwendung der jeweiligen Managementmethode.

Wenn mehr und mehr Mitarbeitende die Methode anwenden, kann nicht mehr garantiert werden, dass die einzelnen Anwendungen auf eine optimale Art und Weise erfolgen. Denn je mehr Mitarbeitende die jeweilige Methode anwenden, umso mehr verschiedene Perspektiven sowie Meinungen müssen berücksichtigt und integriert werden.

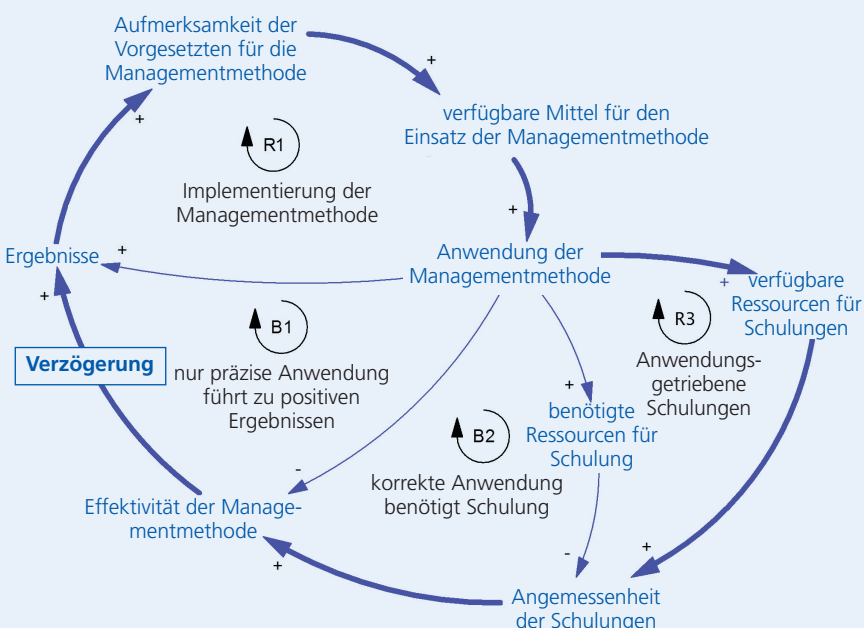
Ab einem gewissen Ausmass stellt dies eine sehr grosse Herausforderung dar. Die Folge ist, dass nach einigen Monaten Verzögerung die Ergebnisse sich verschlechtern, und dies mit der Konsequenz, dass die durch das Management gesprochenen Mittel für die Methoden-anwendung reduziert werden. Die Methode kann nicht mehr so oft angewendet werden wie zuvor. Der Regelkreis B1 ist ein einbremsender, selbstregulierender Regelkreis, der die weitere Anwendung der Methode einschränkt.

Ressourcen nachjustieren

Letztlich wirken die Qualität und der Umfang der Schulung der Mitarbeitenden als zusätzlicher Einfluss auf die Effektivität der Methoden-anwendung. Denn parallel zu Anzahl und Umfang der Anwendungen der Methode steigen auch die benötigten Ressourcen für Schulungen der Mitarbeitenden (B2). Werden die verfügbaren Ressourcen für Schulungen nicht kontinuierlich nachjustiert, leidet die Angemessenheit der Schulungen. Die Methoden werden nicht optimal eingesetzt und erzielen somit nicht den Wertbeitrag, der möglich wäre bei einer optimalen Methodennutzung.

Abb. 3: Nachhaltige Implementierung dank sinnvoller Ressourcen

Um Methoden nachhaltig zu implementieren sollten Ressourcen (für zum Beispiel Schulungen) anhand der Anzahl Anwendungen gesprochen werden.



Vor allem in diesem Bereich haben Organisationen die Möglichkeit, die Weichen für eine erfolgreiche Implementierung zu stellen.

Gemäss unserer Forschung werden bei neu implementierten Methoden die verfügbaren Ressourcen für Schulung und Ausbildungen nicht adäquat nachgeführt. Wenn überhaupt werden Schulungsbudgets nur nach monatelangen Entscheidungs- und Implementierungsverzögerungen bewilligt (R2).

Diese teils massiven Verzögerungen reichen aus, damit eine anfänglich erfolgreiche Methode erstens uninteressant für die Anwendenden wird und zweitens sich intern auch eine Wahrnehmung zur Methode etabliert hat. Nämlich, dass diese Methode nur wenige positive Ergebnisse erwirtschaften kann und zu-

Komplexität strategischer Entscheidungen

Strategische Entscheidungen zu treffen ist im heutigen globalen Geschäftsumfeld komplexer denn je. Kaum ein Unternehmen kann es sich leisten, Entscheidungen ohne Managementmethoden zu fällen.

Neben der Wahl einer geeigneten Methode ist gerade deren Implementierung eine nicht zu vernachlässigende Hürde. Im Strategy and Simulation Lab (S-Lab) der Berner Fachhochschule versuchen die Autoren unter anderem Schwierigkeiten bei der Implementierung und der nachhaltig nutzenstif-

tenden Anwendung von Strategien und Methoden zu verstehen und Praxispartnern bei der Generierung des Nutzens zu unterstützen. Durch anwendungsorientierte Forschung können problematische Situationen sowie Dynamiken erkannt und somit die Organisationen befähigt werden, neue Managementmethoden wertschöpfend anzuwenden, und langfristig in der Organisation zu verankern. So können Unternehmen und Organisationen, den Implementierungsprozess effektiv sowie kostenminimal abwickeln.

dem nicht angemessen vom Management unterstützt wird. Beides sind die Ursachen für den Fall von anfänglich erfolgreichen Methoden.

Um die sogenannte Boom-und-Bust-Dynamik zu verhindern, sollten daher zwei Schritte unternommen werden (siehe dazu die Abbildung 3):

Insertat 1/2

- › die verfügbaren Ressourcen für Schulungen eng an die tatsächliche Anwendungshäufigkeit der Managementmethode koppeln (R3) und
- › die Zeitverzögerung bei der Ausgestaltung des Schulungsbudgets signifikant reduzieren.

In vielen Situationen bietet es sich sogar an, die Ausgestaltung des Schulungsbudgets nicht durch die erzielten Ergebnisse bestimmen zu lassen.

Gelingt es dem Management, das Prinzip der anwendungsgetriebenen Schulung einzuführen und mit diesem das Prinzip der ergebnisgetriebenen Schulung zu ersetzen, kann es einen selbstverstärkenden Prozess aktivieren. Dieser Prozess führt dann zu einer verbesserten Methodenkompetenz und damit zu positiven Ergebnissen (siehe R3). Wird dieser Prozess aber nicht aktiviert, werden die Weichen meistens so gestellt, dass neu eingeführte Methoden nach einiger Zeit leider nur noch halbherzig benutzt werden. Teuer, in der Tat.

Kausalitätsverständnis schaffen

Das Ziel der angewendeten Forschungsarbeiten im Strategy and Simulation Lab der Berner Fachhochschule ist es, den erfolgreichen Einsatz von klassischen, aber auch innovativen Managementmethoden bei strategischen Entscheidungen zu erhöhen beziehungsweise diese noch zu verbessern.

Um dies zu erreichen, erfahren die Entscheidungsträger im Vorfeld einer Implementierung die wesentlichen selbstverstärkenden und ausbalancierenden Prozesse und können so die unerwünschten Nebeneffekte einschätzen und bereits im Vorfeld korrigierend eingreifen. Ein Verständnis der in den beiden Abbildungen 2 und 3 dargestellten Organisationsdynamik ist ein erster wichtiger Schritt, um die einzelnen Prozesse zur Entscheidungsfindung transparent und dadurch steuerbar zu machen. «



Literatur

- Greenwood, R. / Hinings, C. R.:** Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. In: *Academy of Management Review* 21(4) (1996). 1022–1054.
- Hodgkinson, G. P. / Wright, G.:** Confronting Strategic Inertia in a Top Management Team: Learning From Failure. In: *Organization Studies* 23(6) (2002). 949–977.
- Jarratt, D. / Stiles, D.:** How are Methodologies and Tools Framing Managers' Strategizing Practice in Competitive Strategy Development? In: *British Journal of Management* 21(1) (2010). 28–43.
- Jarzabkowski, P. / Giuliatti, M. / Oliveira, B.:** Building a Strategy Toolkit: Lessons from Business. Advanced Institute of Management, London, 2010.
- Knott, P.:** Strategy Tools: Who Really Uses Them? In: *Journal of Business Strategy* 29(5) (2008). 26–31.
- Lapointe, L. / Rivard, S.:** A Multilevel Model of Resistance to Information Technology Implementation. In: *MIS Quarterly* (2005). 461–491.
- Rigby, D. / Bilodeau, B.:** Management Tools & Trends 2011. Bain & Company Inc., Boston, MA, 2011.
- Spee, A. P. / Jarzabkowski, P.:** Strategy Tools as Boundary Objects. In: *Strategic Organization* 7(2) (2009). 223–232.
- Stenfors, S. / Tanner, L. / Syrjanen, M. / Seppala, T. / Haapalinna, I.:** Executive Views Concerning Decision Support Tools. In: *European Journal of Operational Research* 181(2) (2007). 929–938.



Porträt



Prof. Dr. Stefan Groesser

Leiter des Strategy and Simulation Lab, Stellvertretender Leiter des Instituts Unternehmensentwicklung, School of Management, Berner Fachhochschule



Markus Schwenke

Doktorand an der Universität St. Gallen, wissenschaftlicher Mitarbeiter, Berner Fachhochschule Wirtschaft



Kontakt

stefan.groesser@bfh.ch
www.wirtschaft.bfh.ch