

Must-win Battles

Im Top-Management gemeinsam Strategien festlegen und umsetzen

Mit Must-win Battles lassen sich unterschiedliche Vorstellungen und Ziele im Top-Management zusammenführen. Damit werden gemeinsame Strategien und Prioritäten entwickelt und deren Umsetzung vom Top-Management-Team organisiert.

Von Dr. Anja Henke, Carpe Viam GmbH



Die Gefahren unklarer Ziele und unterschiedlicher Strategien

Unternehmen sind immer in Gefahr, sich in zu viele Themen zu verzetteln oder bei kurzfristigen und ad-hoc-Maßnahmen zu bleiben. Wenn das der Fall ist, zeigt sich eine Orientierungslosigkeit im Unternehmen. Bleibt die Entwicklung von neuen Strategien aus, kann das in den Niedergang führen.

Eine weitere Gefahr besteht darin, dass das Top-Management-Team unterschiedliche Prioritäten verfolgt, ohne dass dies transparent wird. Die im Top-Management vertretenen starken Persönlichkeiten bewerten die Situation und Strategien unterschiedlich. Jedes Mitglied im Top-Management-Team geht davon aus, dass die Kolleginnen und Kollegen die Welt ebenso betrachten wie er oder sie selbst. Das ist jedoch ein großer Trugschluss, der dazu führt, dass ein Unternehmen die PS nicht auf die Straße bringt und Ziele verfehlt.

Treten Unstimmigkeiten im Top-Management offen zutage, kann das zu einer Spaltung im Unternehmen führen. Denn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen nicht, welcher Richtung sie folgen sollen.

Mit Must-win Battles Ziele und Strategien festlegen

Das Top-Management arbeitet zu selten in einem ergebnisoffenen Prozess an gemeinsamen strategischen Zielen. Doch genau dort liegen die größten Erfolgsfaktoren: Stärken und Potenziale werden genutzt, unterschiedliche Meinungen für optimale Lösungen werden offen diskutiert, es gibt eine klare Orientierung, zügige Umsetzung und Veränderung.

Auf die Frage, wie Top-Management-Teams die Erfolgsfaktoren nutzen können, hat die Forschung eine Antwort gefunden: die Must-win Battles. Das ist eine Methode, mit der Top-Management-Teams gemeinsame strategische Ziele und klare Prioritäten sichern und die Zusammenarbeit bei der Umsetzung der Strategie organisieren können.

Stichwort Must-win Battles

Die Must-win Battles sind eine speziell für Führungsteams entwickelte Methode, um in klaren Schritten zu gemeinsamen strategischen Zielen zu gelangen und deren Umsetzung zu organisieren. Das Führungsteam priorisiert die zusammengetragene Liste aller Themen hin zu den entscheidenden Themen, die das Unternehmen gewinnen muss, um weiterzubestehen. Danach beseitigt es den „Toten Fisch“, der die Zusammenarbeit und die Umsetzung behindert.

Der Begriff Must-win Battles wurde gewählt, um mit der militärischen Metapher die Auseinandersetzung mit Wettbewerbern zu betonen und die hohe Dringlichkeit und Notwendigkeit zu unterstreichen. Die Methode wurde von einem Forscherteam des IMD mit Peter Killing, Thomas Malnight, Tracey Keys entwickelt und in ihrem Buch "Must-Win Battles: How to Win Them, Again and Again", erschienen 2008 im Pearson Verlag, ausführlich erläutert.

Ausgangspunkt für Must-win Battles

Die Must-win Battles berücksichtigen, dass starke Persönlichkeiten nicht ohne Weiteres ihre Meinung ändern oder neue Wege einschlagen. Entsprechend liegen dem Vorgehen drei Annahmen zugrunde.

Bedarf nach Veränderung ist vorhanden

Die Mitglieder in den Top-Management-Teams wissen genau, dass der Status quo verändert werden muss. Ihnen ist völlig klar, dass ein „weiter wie bisher“ nicht ausreicht, um ambitionierte Ziele zu erreichen und in unsicheren Zeiten erfolgreich zu sein.

Es gibt zu viele Prioritäten

Die Top-Manager wissen auch, dass im Unternehmen zu viele prioritäre Themen auf der Agenda stehen und der Fokus unzureichend ist. So erhält kein Thema ausreichend Aufmerksamkeit und Ressourcen. Ein Rezept zum Scheitern.

Wir sind nicht wirklich ein Team

Außerdem wissen die Top-Manager, dass sie in den meisten Fällen nicht wirklich in einem Team arbeiten, sondern dass individuelle Einzelinteressen dominieren, auch wenn das kaum offen kommuniziert wird und unter der Oberfläche mitläuft.

Mit den Must-win Battles überwinden Top-Management-Teams auch scheinbar unüberwindbare Hürden und machen den Weg frei für klare Strategien, für Innovation und Wachstum.

Charakteristika der Must-win Battles

Must-win Battles bedienen sich bewusst der Begrifflichkeit der strategischen Kriegsführung. Das unterstreicht die enorme Bedeutung von klaren strategischen Zielen. Konkret sind Must-win Battles die Themen, die ein Unternehmen gewinnen muss, um dauerhaft erfolgreich und krisensicher aufgestellt zu sein.

Must-win Battles zeichnen sich durch folgende Charakteristika aus:

Wirkung

Sie haben klare Auswirkungen. Es ist also möglich, mit den Must-win Battles die Organisation in Richtung der gesetzten Ziele zu lenken.

Markt und Kunden

Sie sind marktbasiert. Der Fokus liegt also beim Kunden, beim Denken von außen nach innen, statt andersherum.

Ambition

Sie sind Ambition und Inspiration. Must-win Battles gehen weit über lineare Verbesserungen hinaus. Zugleich inspirieren sie zum Handeln.

Messbar

Die Ergebnisse, die mit Must-win Battles erreicht werden, sind messbar. Must-win Battles sind spezifisch, präzise und konkret.

Gewinnen

Die Must-win Battles haben die Chance, wirklich gewonnen zu werden. Die Möglichkeit, das definierte strategische Ziel zu erreichen, besteht. Diese Einschätzung ist fundiert.

Der Prozess, den Top-Management-Teams mit den Must-win Battles durchlaufen, ist sowohl rationaler wie auch emotionaler Natur. Deshalb ist dieses Vorgehen so erfolgreich.

Vorgehensweise mit der Methode der Must-win Battles

Die Must-win Battles umfassen zwei Schritte: die Entwicklung klarer strategischer Ziele und die Organisation der Zusammenarbeit bei der Umsetzung.

Schritt 1: Strategische Ziele entwickeln

Die Must-win Battles beschreiben ein logisches und strukturiertes Vorgehen. Zunächst listet das Top-Management-Team die Themen aller individueller Agenden auf einer Longlist auf, um diese dann nach klaren Kriterien zu bewerten. In die Bewertung gehen insbesondere die Bedeutung für die Zukunft des Unternehmens und die Chance der Umsetzung ein. Risiken und Chancen werden transparent, was bei der Planung der Umsetzung von hoher Bedeutung ist. Die Bewertung der Themen wirkt auf der rationalen Ebene und die Diskussion im Team auf der emotionalen Ebene.

Das Wissen, das für die Ausrichtung und Priorisierung erforderlich ist, wird hier von den führenden Köpfen des Unternehmens gebündelt eingebracht. Das Top-Management-Team kommt weg von Einzelinteressen und Silodenken hin zu einem besseren gegenseitigen Verständnis, zu klaren Prioritäten und strategischen Zielen.

Schritt 2: Zusammenarbeit bei der Umsetzung organisieren

Die Must-win Battles organisieren auch die Zusammenarbeit bei der Umsetzung. Denn das damit verbundene Change-Management fordert klare Steuerung und Kommunikation. Die in Schritt 1 entwickelten strategischen Ziele liefern gemeinsame Kernbotschaften für die Change Communication, um die Belegschaft einzubinden und zu mobilisieren.

Darüber hinaus organisiert sich das Top-Management-Team für die Umsetzung der Must-win Battles. Die Beteiligten prüfen, wie sie bisher zusammengearbeitet haben –

und wie die Zusammenarbeit in Zukunft aussehen sollte. Dabei kommt der sogenannte „Tote Fisch“, die verborgene Vereinbarung, an die Oberfläche. Solche Dynamiken gibt es in jedem Team, beispielsweise „Ja sagen und dann abwarten“ oder „Entschuldigungen finden“. Die Führungskräfte lüften den „Toten Fisch“ und treffen neue Vereinbarungen für die Zukunft. Diese klare Vorgehensweise schafft die Basis für eine gelungene Umsetzung.

Vorteile gemeinsamer strategischer Ziele

Die Ergebnisse eines Unternehmens entwickeln sich immer positiv, wenn das Top-Management-Team an einem Strang zieht, Schwierigkeiten gemeinsam löst, individuelle Stärken einbringt und in kollegialer Wertschätzung zusammenarbeitet.

Solche Top-Management-Teams sind Vorbilder. Sie geben den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung in der Krise und für die Zeit danach, denn sie stellen das Unternehmen für die Zukunft auf. Sie setzen Veränderungen konsequent um, die aktuell dringender sind und schneller angegangen werden müssen als je zuvor. Das Unternehmen gewinnt große Wettbewerbsvorteile durch Fokus, Leadership und Veränderungsfähigkeit.

Fazit

Top-Management-Teams sind die erste Instanz für die Ausrichtung des Unternehmens und verantwortlich für das langfristige Erreichen der Unternehmensziele und für das Bewältigen von Krisen. Diese Teams sind mehr denn je gefragt, Strategien zu entwickeln, um das Unternehmen jetzt und für die Zukunft krisensicher aufzustellen, auch dafür, Disruption in der eigenen Branche zu einem strategischen Vorteil zu machen. Denn jede Veränderung und jede Krise hat immer zwei Seiten: Risiken und Chancen.



<http://www.business-wissen.de/id/12354>

veröffentlicht am 20.05.2020

Autorin

Dr. Anja Henke



Dr. Anja Henke ist Geschäftsführerin der Carpe Viam GmbH in Düsseldorf. Mit ihrem Team berät die Naturwissenschaftlerin Konzerne und Mittelstand zu Umsatz- und Ertragswachstum, Innovation und Marktführerschaft. Die frühere McKinsey-Beraterin gilt seit vielen Jahren als ausgewiesene Wachstumsexpertin. Von Dr. Henke erschien 2015 „Wachstum in gesättigten Märkten“ bei Springer Gabler.

E-Mail a.henke@carpeviam.com
Telefon +49 211 30122202
Anschrift Carpe Viam GmbH
Königsallee 61
40215 Düsseldorf
Deutschland
Web <http://www.carpeviam.com>

Impressum

b-wise GmbH
Bismarckstraße 21
76133 Karlsruhe
DEUTSCHLAND

service@business-wissen.de
Telefon +49 721 18397-0

Copyright 2020, b-wise GmbH, All Rights Reserved