

Management verstehen mit dem Management Canvas

Ebenen und Lösungsansätze richtig verorten.
Ein Beispiel aus der Anwendung in der Ausbildung
Studierender im Master.

Ausgangssituation	3
Ein neuer Weg	4
Klassifizierung mit dem Management Canvas	7
Beispiele	9
Ergebnissicherung	11

In der Ausbildung von Studierenden beim Thema Management stoße ich regelmäßig auf einige Hindernisse. Zum einen fällt es vielen Studierenden schwer, abstrakte Ansätze, Modelle oder Werkzeuge auf konkrete Management-Fragestellungen herunterzubrechen, zum anderen sind diese zumeist mit der Vielzahl der Managementansätzen und -werkzeugen überfordert. Damit einhergehend fehlt es meistens an einem Bezugsrahmen, mit dessen Hilfe die verschiedenen Werkzeuge und Ansätze verortet werden können. Auch ist es für die meisten Studierenden schwierig, eigenständig zu bewerten, ob und was eines dieser Managementwerkzeuge leisten kann. Erschwerend kommt hinzu, dass viele Studierende, etwa aus dem Bachelorstudium, mit den klassischen in der BWL gelehrtten Ansätzen, Modellen und Werkzeugen, wie beispielsweise SWOT, PESTEL oder Porters 5 Forces zwar vertraut sind, diese aber meist nicht in Verbindung bringen können.

In der Lehre ist es mir ein wichtiges Anliegen, zu vermitteln, dass es verschiedene Ebenen von Management gibt und damit auch verschiedene Blickwinkel, Funktionen, Aufgaben und Schwerpunkte, welche aber miteinander vernetzt sind. Die Basis meines eigenen systemorientierten Verständnisses von Management, orientiert sich an Hans Ulrich und definiert Management als eine Funktion, welche für das Lenken, Gestalten und Entwickeln zweckorientierter sozialer Systeme verantwortlich ist.¹

Vor diesem Hintergrund habe ich im Modul "Führen und Management als System verstehen" des Masters für Management und Leadership an der Hochschule Heidelberg im Januar 2020 als Modulverantwortlicher und Dozent, einen neuen Ansatz in der Umsetzung gewählt, welchen ich im Folgenden darstelle.

¹ Vgl. ULRICH, Hans (1984) Management - A Misunderstood Societal Function, in: VON FOERSTER, ULRICH, PROBST; Self-Organization and Management of Social Systems, Springer Series in Synergetics 26; Springer, Berlin; p. 79-92. (978-3-642-69764-7)

Ausgangssituation

Im Bachelorstudium haben einige Studenten, welche im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich studiert haben, mit einigen bekannten und etablierten Konzepten, Ansätzen und Werkzeugen Bekanntschaft gemacht. Meist werden diese, Bereichen wie der Strategieentwicklung oder des Marketings etc. zugeordnet. Andererseits gibt es Studenten aus anderen Fachrichtungen, für die das teilweise neu ist. Mein persönlicher Anspruch ist es, alle einzubinden. Bereits bekanntes soll unter neuen Gesichtspunkten betrachtet werden und neue Einsichten ermöglichen. Auch deshalb habe ich in der Vergangenheit die Liste von nützlichen Managementwerkzeugen, -ansätzen und -konzepten ausgeweitet. Unter anderem wurde so der Management Canvas² Bestandteil der Ausbildung.

Ein weiteres Element der Ausbildung ist die Einführung in das Integrierte Management System kurz IMS von Fredmund Malik³. Insbesondere soll die Interdependenz der einzelnen Elemente des IMS und damit ihr zusammenwirken als System herausgearbeitet werden. Damit bietet das IMS eine gute Möglichkeit, Management als System zu verstehen. Es kann helfen, bestehende Managementsysteme in Organisationen zu analysieren und zu bewerten. Dies gelingt Studierenden umso besser, je mehr eigene Erfahrungen zu den einzelnen Elementen des IMS und ihren praktischen Erscheinungsformen vorhanden sind. Naturgemäß ist dies bei Studierenden nur teilweise der Fall.

² HOLTZ, Anthony (Hrsg.) (2018) Management Canvas, Einfach Richtig Managen, Anthony Holtz, Berlin. (9783000591495)

³ MALIK, Fredmund (2013) Management, Das A und O des Handwerks; Campus; Frankfurt a.M.; S.108-124. (978-3-593-39767-2)

Das bedeutet, die Teilnehmenden des Moduls haben unterschiedliches Vorwissen und unterschiedliche Erfahrungen. Zudem ist für viele das Arbeiten am Managementsystem einer Organisation, ein noch sehr theoretischer und abstrakter Vorgang. Nichtsdestotrotz ist das zu erreichende Lernziel des Moduls klar beschrieben. In den learning outcomes des Modulhandbuches sind diese folgendermaßen festgelegt: "Die Studierenden können die grundlegenden Vorgehensweisen des General Managements sowohl mit Hilfe geeigneter Modelle als auch anhand von Praxisbeispielen übersichtsartig und inhaltlich darstellen und Potentiale und Problembereiche identifizieren. Sie sind in der Lage, Anwendungsmöglichkeiten in ihrem eigenen Umfeld zu ermitteln und strategisches Vorgehen als Antwort auf kontextspezifische Herausforderungen zu erarbeiten."⁴

Ein neuer Weg

In einer Teilnehmer zentrierten, vom Ergebnis her denkenden und den learning outcome der Studierenden im Blick habenden Herangehensweise habe ich das Modul neu gestaltet.

Die Studierenden wurden in das Generell Management eingeführt, in einige der wichtigsten Strategieschulen, ebenso wie in das IMS von Malik sowie als grundlegenden Bezugsrahmen in das neue St. Galler Management Modell (SGMM 4. Generation)⁵. Alsdann wurde die Gruppe der Studierenden beauftragt, über vierzig verschiedene Werkzeuge und Ansätze zu erarbeiten und final im Plenum der Kommilitonen zu präsentieren. Zudem sollte eine One Pager erstellt werden, der auf einer Seite erklärt,

⁴ Modul 3 des SRH Modulhandbuch: Masterstudiengang Management und Leadership, Stand Oktober 2019.

⁵ RÜEGG-STÜRM, Johannes/ GRAND, Simon (2015) Das St. Galler Management-Modell; 2. vollständig überarbeitete und grundlegend weiterentwickelte Auflage; Bern, Haupt. (978-3-258-07956-1)

worum es geht und wie es genutzt werden kann. Diese Modelle, Werkzeuge und Ansätze waren zum einen alte Bekannte wie SWOT, PESTEL oder Porters 5 Forces, aber auch viele neue Ideen wie Ikigai, Golden Circle oder die 5-Why-Methode. Die kurzen Darstellungen von maximal einer DIN A4 Seite, standen im Nachgang allen Studierenden zur Verfügung.

Der Gesamtprozess der Aufgabenverteilung und die selbständige Organisation in der Gruppe, wurden im Nachgang unter Management Gesichtspunkten reflektiert.

Das alles allein ist sicher recht interessant, nutzt die Fähigkeiten der Gruppe und liefert zugleich eine praktische Erfahrung. Allerdings sollten die einzelnen Modelle, Werkzeuge und Ansätze nicht im luftleeren Raum bleiben, sondern miteinander in Verbindung gebracht werden. Ziel war es aufzuzeigen, welches Werkzeug, welches Modell oder welcher Ansatz wann hilfreich ist, um Fragestellungen im Management zu bearbeiten. Auch sollte in diesem Zusammenhang die jeweilige Managementebene herausgearbeitet werden. So sollte verdeutlicht werden, dass Modelle immer dazu dienen, die Fragestellung etc. durch einen entsprechenden Filter zu betrachten, um bestimmte Zusammenhänge klarer hervorzuheben etc.

Neben den bestehenden Orientierungsrahmen wie dem St. Galler Management Model, dem General Management Model⁶ und dem Integrierten Managementsystem, wurde außerdem der Management Canvas eingeführt. Der Management Canvas hilft auf anschauliche Weise, einen Überblick zu bekommen. Da dieses Werkzeug sehr praxisorientiert ist, kann es zudem den Studierenden einen verständlichen und anwendbaren Orientierungsrahmen geben. Auf einen Blick werden sowohl die

⁶ MALIK, Fredmund (2013) Management, Das A und O des Handwerks; Campus; Frankfurt a.M.; S.127-129. (978-3-593-39767-2)

Ebenen des normativen, strategischen als auch des operativen Managements sichtbar. Für den Nutzer ist es nun möglich, die Strategie nachzuvollziehen und daraus die operative Umsetzung abzuleiten. So wird jedem nicht nur klar was zu tun ist, sondern auch, warum und welcher Beitrag zur Strategieumsetzung erzielt wird.

Für die praktische Arbeit mit dem Management Canvas liegen die Vorteile klar auf der Hand, die sieben Elemente und ihre klare Verknüpfung helfen dem Nutzer den Kurs zu halten. Während die Elemente eins bis vier des Aus- und Einblicks das Warum bestimmter strategischer Ausrichtungen erklären, definiert der Weitblick als fünftes Element klare Ziele, welche sich nachvollziehbar aus den vorangegangenen Elementen ableiten lassen. Das trägt zum besseren Verständnis bei und ist die Grundlage für commitment. Gleichzeitig hilft es aber auch, die Parameter und Annahmen im Blick zu haben, welche Grundlage für die Strategie sind. Ändern sich diese, ändert sich die Basis der strategischen Ausrichtung und muss entsprechend nachjustiert werden. So wird schnell deutlich, dass die Strategie immer ein dynamischer Prozess ist und die Strategien sich ändern können und müssen. Die verbleibenden zwei Elemente brechen nun die strategischen Ebenen in konkretes operatives Management herunter. Mit dem sechsten Element Durchblick, werden konkrete Maßnahmen definiert, welche sich aus den Zielen und Meilensteinen (Element fünf) ableiten. Mit dem siebenten Element, dem Prüfblick, werden abgeleitet aus den Maßnahmen, klare beobachtbare Resultate beschrieben und mit Verantwortlichkeiten verknüpft, so dass schnell deutlich wird, wo man steht.

So zeigt sich auch, was der eigentliche Mehrwert des Management Cavas ist. Seine Einfachheit macht ihn intuitiv verständlich und er macht Zusammenhänge trans-

parent und für alle nachvollziehbar. Oder, um es mit den Worten des Raumfahrt-pioniers Koroljow zu sagen: "Je einfacher eine Konstruktion ist, desto genialer ist sie".⁷ Das zeigt sich auch in den vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten, nicht nur die beschriebene Verwendung des Management Canvas etwa in einem Handwerksbetrieb ist möglich, vielmehr kann der Management Canvas in derselben Grundlogik im Projektmanagement genauso eingesetzt werden, wie im Talent- oder Selbstmanagement. Auch ist es möglich, mit ihm die Einordnung und Verknüpfung vieler anderer hilfreicher Werkzeuge vorzunehmen. Genau dies habe ich mit den Studierenden getan, was im Folgenden beschrieben werden soll.

Klassifizierung mit dem Management Canvas

Die Studierenden hatten sich mit mehreren Werkzeugen und Ansätzen individuell auseinandergesetzt und dazu One Pager erarbeitet, welche jeweils die wichtigsten Punkte zusammenfassen. Die Liste umfasst insgesamt 44 verschiedene Werkzeuge, Ansätze und Modelle. Im finalen Plenum wurden diese dann vorgestellt. Jeweils im Anschluss an die Vorstellung wurde besprochen, in welchem Bereich des Management Canvas sich das jeweilige Modell, der jeweilige Ansatz oder das Werkzeug verorten lässt. Um diese Frage zu beantworten, mussten sich die Studierenden

⁷ KOROLJOW, Sergei Pawlowitsch zitiert in: PIPER, Steven (2019) Space – Die Zukunft liegt im All, Springer Heidelberg S. 16. (978-3-662-59003-4)

zum einen damit beschäftigen wie der Management Canvas funktioniert und was dessen einzelne Elemente sind. Zum anderen mussten sie sich mit dem betreffenden Werkzeug, Modell oder Ansatz auseinandersetzen und hinterfragen, was kann man damit machen, was nicht? Wofür kann es nutzbringend eingesetzt werden und wie? So entstanden eine sehr gute Diskussion und Reflexion darüber, auf welcher Ebene von Management, was stattfindet oder um welche Dimension von Management es sich handelt. Auch konnte darüber gesprochen werden, was einzelne Werkzeuge leisten können und wie sie miteinander im Verhältnis stehen, was ihre Möglichkeiten, aber auch ihre Limitationen sind. Es wurden also nicht nur die hinlänglichen Anwendungsfälle einzelner Methoden betrachtet, sondern es wurde ein Gesamtzusammenhang hergestellt. Ob und wie einzelne Werkzeuge, Methoden und Ansätze konkret Anwendung finden, hängt vom einzelnen Anwendungsfall und den eigenen Präferenzen ab, auch hier zeigt sich die Stärke des Management Canvas in seiner robusten und genialen Einfachheit, welche einen Rahmen

- Eisenhower Matrix
- SWOT/ TOWS
- PEST/PESTEL
- 5 Forces (Porter)
- 4P und 7P Modell für Marketing
- Balanced Scorecard
- Wertschöpfungskette nach Porter
- Ikigai- „das, wofür es sich zu leben lohnt“
- BHAG-Big Hairy Audacious Goal
- Golden Circle
- 5 W (5-Why-Methode)
- 10.000-Hour-Rule
- Pareto 80/20
- SMART
- Total Quality Management (TQM)
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess/ KVP - CIP
- Umfeldanalyse
- BCG Portfolio (4 Felder Matrix)
- McKinsey 9 Felder Matrix
- DMAIC-Methode (Six Sigma)
- Scrum project management
- Agile Softwareentwicklung
- PDCA
- Business intelligence (BI)
- Kanban
- Change Management 8 - Phasen (Kotter)
- The Toyota Way 14 Prinzipien
- Produkt-Markt-Matrix (Ansoff-Matrix)
- Wettbewerbsmatrix (Porter)
- Vier-Seiten-Modell (Schulz von Thun)
- Eisbergmodell Kommunikation
- Modell der Welt (Korzybski)
- EKS (Engpass-Konzentrierte-Strategie)
- Ozean Strategie (Red/Blue)
- 5P for Strategy (Mintzberg)
- Integriertes Managementsystem (IMS)
- Management by Objectives (Drucker)
- Quellen der Innovation (Drucker)
- Gälweiler Navigator
- Gälweiler Strategie System
- Führungsrad (Malik)
- Marktcockpit (Stöger)
- Strategic Management Navigator (GMN Müller-Stewens Lechner)

bietet und gleichzeitig mit verschiedenen Herangehensweisen einen großen Gestaltungsfreiraum ermöglicht.

Ein großer Vorteil dieser Methode der "Klassifizierung" ist, dass diese nicht dogmatisch oder absolut trennscharf sein muss. Verschiedenste der genannten Werkzeuge, Methoden oder Ansätze, können in unterschiedlichen Bereichen sehr fokussiert, aber auch sehr umfassend eingesetzt werden. Die Auseinandersetzung mit der Klassifizierung hilft, sich vor Augen zu führen, was kann das entsprechende Werkzeug, die Methode oder der Ansatz leisten und was nicht. Auch zeigt sich schnell, dass durch geeignete Abstraktion ganz oder teilweise Werkzeuge, Methoden und Ansätze von einem auf einen anderen Anwendungsbereich übertragen werden können und zu völlig neuen Einsichten verhelfen können. Konkret wurden, nach der Vorstellung und der Diskussion über den "besten Platz", die einzelnen One Pager, an einen großen, Management Canvas geheftet.

Beispiele

Im Folgenden sollen exemplarisch einige Beispiel aufzeigen, wie eine solche Klassifizierung, also Verortung im Management Canvas aussehen kann. (Eine Darstellung aller - über 40 - mit den Studierenden bearbeiteten Modelle, würde allerdings den Rahmen sprengen.)

Die SWOT/TOWS⁸-Herangehensweise findet sich natürlich in den ersten vier Elementen, dem Ein- und Ausblick wieder. Ein tieferes Verständnis für dieses Werkzeuges erzeugt auch die Reihenfolge, mit der die Analyse umgesetzt wird, hier wird

⁸ KROGERUS, Mikael/ TSCHÄPPELER, Roman (2008) 50 Erfolgsmodelle Kleines Handbuch für strategische Entscheidungen; Kein & Aber, Zürich; S.12-13. (9783036955292)

im Kontext des MC die SWOT/TOWS-Matrix in ihrer Gesamtheit verstanden und erfährt wirklich praktische Verankerung. Auf der Analyseebene der Elemente eins bis vier finden auch die klassischen Analysewerkzeuge, wie beispielsweise PESTEL⁹ oder Porters 5 Forces¹⁰ Anwendung.

Die SMART¹¹-Methode zur Zielformulierung wird durch Management Canvas mit Leben gefüllt, da zwar klar ist, dass dieses Werkzeug insbesondere im Bereich des Weitblicks (Element fünf) zu verorten ist, aber es zeigt sich sehr deutlich, dass eine Ableitung von Maßnahmen und damit auch das Setzen von überprüfbaren Kontrollpunkte nur möglich ist, wenn die Regeln der wirksamen Zielformulierung nach SMART-Logik wirklich umgesetzt wurden.

Modelle wie der beispielsweise Golden Circle¹² oder die 5-Why-Methode¹³ können ihre Anwendung im Bereich der Zielsetzung, des Weitblicks in Element fünf finden.

Im sechsten Element, dem Durchblick, findet die Umsetzung der Strategie in konkrete operative Maßnahmen statt. Hier könnten etwa die Kommunikationsmodelle wie das Vier-Seiten-Modell¹⁴ von Friedemann Schulz von Thun oder das Modell der

⁹ CARR, Lawrence P./ NANNI JR., Alfred J. (2009) Delivering Results: Managing What Matters; Springer, New York; p. 44. (978-1-4419-0620-5)

¹⁰ PORTER, Michael E. (2008) The Five Competitive Forces that Shape Strategy; in: Harvard Business Review, Vol. 88, No. 1 (Jan 2008); Harvard Business Publishing, Brighton, MA; pp. 78-9.

¹¹ DORAN, George. T. (1981) There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives, in; Academy of Management Review, Briarcliff Manor, NY; Vol. 70, Issue 11 (Nov 1981); p35-36.

¹² SINEK, Simon (2009) Start with why: how great leaders inspire everyone to take action; PORTFOLIO, Penguin, New York; S. 41-56. (97815918428041)

¹³ SERRAT Olivier (2017) Knowledge Solutions. Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance; Springer; Singapore; S. 307-310. (978-981-10-0982-2)

¹⁴ SCHULZ VON THUN, Friedemann (1981) Miteinander Reden 1: Störungen und Klärungen; Rowohlt, Reinbek bei Hamburg; S. 25-33. (978-3-499-17489-6)

Welt nach Alfred Korzybski¹⁵ gute Dienste leisten, indem sie veranschaulichen, wie neben der Ableitung von Maßnahmen aus der Strategie ebenso deren wirksame Kommunikation notwendig ist, um aus Worten die richtigen Taten werden zu lassen. Ebenso können hier die Managementwerkzeuge aus dem Modell der Wirksamkeit aka Führungsrad¹⁶ von Fredmund Malik verortet werden.

Der Gälweiler Navigator¹⁷ oder Stögers Marktcockpit¹⁸ helfen zu verstehen, wie wichtig geeignet Indikatoren, Kennzahlen und beobachtbare Resultate zur Überprüfung der Zielerreichung und Entwicklung, wie sie im Element sieben, dem Prüfblick, des Management Canvas zu finden sind.

Ansätze wie Scrum¹⁹ oder PDCA²⁰ zeigen wiederum, wie der gesamte Management Canvas agil und iterativ einzusetzen ist und in der verschiedensten Umgebung diese Logik aufnimmt.

Ergebnissicherung

Der Management Canvas bietet seinem Nutzer vielfältige Anwendungsmöglichkeiten. Vordergründig sind Anwendungen zum Management eines Handwerksbetriebs, einer ergebnisverantwortlichen Einheit, einer Abteilung oder einer Projektgruppe denkbar. Die Vorteile liegen auf der Hand: Transparenz für alle Beteiligten,

¹⁵ KORZYBSKI, Alfred (1994) Science and Sanity: An Introduction to Non-Aristotelian Systems and General Semantics; Institute of General Semantics, Brooklyn, NY; 5th ed; p. 53-65. (9780937298015)

¹⁶ MALIK, Fredmund (2014) Führen Leisten Leben; Campus; Frankfurt a.M.; S.263 ff. (978-3-593-50127-7)

¹⁷ GÄLWEILER, Aloys (1990): Strategische Unternehmensführung; Campus; Frankfurt a.M.; S.34. (978-3-593-33755-X)

¹⁸ STÖGER, Roman (2016) Die Toolbox für Manager; Schäffer-Poeschel; Stuttgart; S. 13-18. (978-3-7910-3280-1)

¹⁹ METCALFE, Gary (2019). Scrum Project Management: Avoiding Project Mishaps: The Expert's Guide. (978-1794136342)

²⁰ SYSKA, Andreas (2006) Produktionsmanagement: Das A – Z wichtiger Methoden und Konzepte für die Produktion von heute; Gabler; Wiesbaden; S. 100-101. (978-3-8349-0235-1)

Verknüpfung von Strategie und operativem Geschäft. Doch die Anwendung ist nicht auf Organisationen beschränkt. Ebenso kann der Management Canvas auch auf Personen angewandt werden, etwa zur individuellen Mitarbeiterentwicklung oder für die eigene Entwicklung. Insofern auf jeden Fall ein sehr gutes System für Studierende in einem Masterstudiengang Management und Leadership. Sie können auch bei fehlender Führungserfahrung einen Zugang und praktischen Mehrwert finden.

Über die personelle und organisationale Dimension hinausgehend, wurde aufgezeigt, dass der Management Canvas auch als Werkzeug zum Verständnis von Management und dessen Reflexion dienen kann. Die Topologie des Management Canvas bildet eine gute Grundlage, um diverse Modelle, Ansätze und Werkzeuge des Managements zu beleuchten, zu hinterfragen, einzuordnen und in ein Verhältnis zu setzen. Gleichzeitig werden die verschiedenen Ebenen und Dimensionen von Management, praktisch begreifbar.