

DER FISCH DUFTET GUT VOM KOPF

MEHRWERT SCHAFFEN DURCH WIRKUNGSVOLLE FÜHRUNGSGREMIIEN

Dr. Willi Fehlmann, Partner

Produktionsprozesse werden seit Deming und Isikawa kontinuierlich verbessert, hinterfragt und reengineert. Und wie steht es in den Führungsetagen? Gremien funktionieren wie eh und je, historische Bilder von Sitzung gestern und heute sehen genau gleich aus. Die Geschäftsleitungsvorlagen wurden wohl farbiger und umfangreicher, die Effektivität und Effizienz von Führungsgremien wird aber kaum thematisiert. Einfache Ansätze, wie sie in der Produktion Routine sind, können so Führungsgremien und damit letztlich das gesamte Unternehmen wesentlich weiter entwickeln.

Wenn wir einen Aussendienstmitarbeiter einstellen, dann haben wir im Voraus errechnet, welchen Beitrag zum Ergebnis er leisten wird.

Nehmen wir an, wir haben 60 Führungsleute im Unternehmen und stocken nun auf 70 auf. Haben wir nun einen entsprechend höheren EBIT oder ROCE, sei es durch deren Eigenleistung oder durch deren Führungsarbeit? Schaffen diese 10 Leute

••→ Wissen wir, welchen Mehrwert Führungsgremien stiften und was sie kosten?

einen Mehrwert? In der Produktion, z.T. auch in der Entwicklung können wir solche Fragen beantworten. Da wird SixSigma eingesetzt, die Controlling-Daten sind vorhanden und

Improvement ist gefordert. Im Führungsbereich und bei Stäben wird nicht gemessen und verbessert, da lebt man mit Eindrücken und Annahmen.

Wir meinen, dass hier viel Potenzial liegt, sei es durch Einsparungen oder durch mehr Leistung.

Das folgende Konzept erfasst den Bereich der Meetings auf den verschiedenen Führungsebenen. Es ist allerdings klar, dass ein solcher Prozess im Weiteren zu einer Analyse der gesamten Führungskosten führen wird.

FÜHRUNGSGREMIIEN ALS TRANSMISSION DER STRATEGIE

Über die Führungsgremien wird die Transmission der Strategieimplementierung gesteuert und das Unternehmen auf Kurs gehalten.

Mit welchem Aufwand und mit welchen Strukturen das am besten zu bewerkstelligen ist, ist das wesentliche Ergebnis eines solchen Projekts. Diese Aussagen können nur gemacht werden, wenn der Output gemessen wird.



MEHRWERT EINES GREMIUMS

Effektivität, Effizienz und ein gemeinsames Führungsverständnis sind die kritischen Faktoren zur Bestimmung des Mehrwerts eines Gremiums.

Effektivität des Gremiums	Gemessene Effizienz des Gremiums	Führungsverständnis / Kultur
<ul style="list-style-type: none"> Was wird warum wo besprochen Richtige Kompetenzen Stimmen die Ebenen, d.h. stufengerechte Zuordnung der Themen Fachliche und Soziale Kompetenzen Richtige Komplexitätsreduktion Lernfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> KPIs <ul style="list-style-type: none"> First Pass Yield On Time Redundanzen ... Meetingstruktur und Konsequente Einhaltung Hartnäckigkeit der Nachverfolgung von Massnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> Strategieorientierung Gemessene Führungsgrundsätze Führung mit KPIs Mehrwert Orientierung Delegationsverhalten Lernkultur Knowledge-sharing

MEHR WERT ALS ERGEBNIS

Messbarer Mehrwert durch:

- Gelebte Kulturgrundsätze (Delegation, First pass yield, on time, Verlässlichkeit)
- Effiziente Meetingstrukturen
- Reduktion von Komplexität
- Gemessener Lernprozess
- Schnellere Entscheidungsprozesse, was kumulative Kosteneinsparungen bedeutet
- Freie Ressourcen
- Klare Informationswege und Anforderungen an Gremienunterlagen
- Management Anforderungsprofile (wenn gewünscht)
- Weniger Stäbe (Stäbe bedeuten immer einen Führungsmangel)

Vorgehen

In unserem bewährten Vorgehen in fünf Schritten werden die Voraussetzungen zu einem gemeinsamen Verständnis im Führungsgremium geschaffen und die Potenziale zur Mehrwertsteigerung ermittelt. Wiederum mit dem Gremium zusammen werden die Verbesserungsmassnahmen entwickelt und umgesetzt.

Topworkshop I	Fokus-interviews	Analysen Protokolle Vorlagen	Sitzungs-teilnahme	Topworkshop II
Mehrwert-philosophie	Tätigkeitsanalyse: • Was schafft Mehrwert • Aufgaben ohne Mehrwert	Stufengerechte Themen	Atmosphäre	Ergebnisse
Unser Beitrag	Information Kommunikation	Zeitanalysen	Zeiteinhaltung	Verbesserungspotenziale
Stufengerechte Themen	Lösungsansätze	Vorbereitungswege	Führung	Massnahmen
KPIs zur Überprüfung		FPY	Beteiligung	Messpunkte und Instrumente
			Diskussionstypen	Followups in der nächsten Führungsebene
				Followups in der nächsten Führungsebene

VORBILD FÜR DIE ORGANISATION

Mit der Fokussierung auf den Mehrwert der Führungsgremien werden wichtige Signale in die Organisation gesendet:

- Management lässt sich messen
- Management ist in einem Lernprozess
- Management ist lean

Wichtig ist, dass diese Arbeit über die Hierarchiestufen hinweg gemacht wird. So werden die Informationswege und die Effizienz der Übermittlung analysierbar.



MEHRWERT DURCH WIRKUNGSVOLLE FÜHRUNG

Die Führungsgremien bieten eine Möglichkeit für Improvement. Weitere Möglichkeiten sind nach unserer Erfahrung

- Mehrwert durch Optimierung der Corporate Functions (Steuerungs- und Servicefunktionen)
- Mehrwert durch eine umfassende Overhead-Analyse
- Mehrwert durch Fokus auf die Qualität von Gremienvorlagen

Dabei können diese Zugänge sequenziell oder in einem umfassenden Projekt gewählt werden.

Sie finden alle Praxis-Letters und andere Artikel auf unserer Website www.improvementgroup.ch