

Die richtige Grundlage für Hochleistungsteams: Leadership Intelligence® mit Vision.iC®

Zugegeben, es ist ein Traum, der sich nie erfüllen wird: Ich bin Hobbysegler, habe eine kleine Segeljolle am Walchensee und würde gerne einmal am härtesten Segelrennen der Welt teilnehmen, am legendären America's Cup.



Quelle Bild 1: siehe letzte Seite unten

Einer, der bereits am Americas Cup teilgenommen hat, ist ein Semi-Profi und von Beruf wie ich Coach und Unternehmensberater. Wir haben uns 2013 auf einer Veranstaltung „Lernen von den Besten“ in Benediktbeuern kennen gelernt. Dort ging es neben vielen interessanten Themen auch darum, wie Unternehmen von Sport-Hochleistungsteams profitieren können.

Eine der ersten Fragen, die gestellt wurden, war die nach dem Unterschied zwischen einer Gruppe und einem Team von Arbeitnehmern. Die Antwort lautete: Mitarbeiter sind meist eine Gruppe; sie gehen zur Arbeit, um Geld zu verdienen. Ein Team dagegen ist stärker programmatisch verbunden, kennt die Vision und die Ziele des Unternehmens, und jedes Teammitglied bringt sich aktiv ein. Der Erfolg bringt den Lohn, die Ehre und das „Preisgeld“.

Der Beraterkollege hatte schon als Jugendlicher den Traum, eines Tages am America's Cup teilzunehmen.

Die Vision

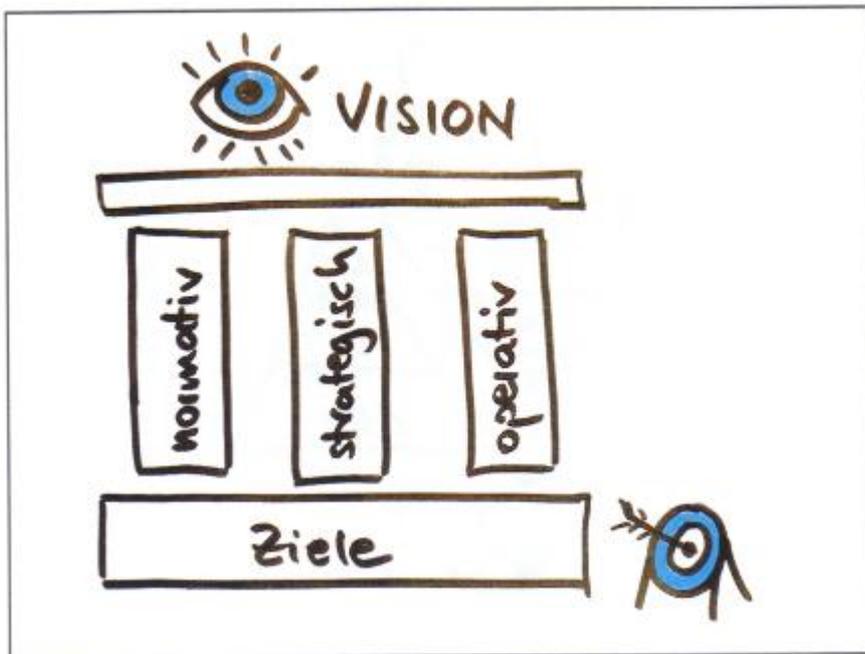


Das war seine Vision. Unsere Vision ist es, Sie zu einem Nutzer unserer Methode und damit zu einem Hochleistungsteam zu machen. Und das möchte ich Ihnen am Beispiel des America's Cup verdeutlichen.

Die Ziele

Mein Kollege konnte sich nicht einfach an diesem Wettbewerb anmelden und dann loslegen. Er musste im Gegenteil viele Teilziele und Ziele gemeinsam mit zahlreichen beteiligten Personen schaffen und langfristig auf seine Teilnahme hinarbeiten.

Mit unserer Methode Vision.iC[®] unterscheiden wir dazu drei Arten von Zielen: normative, strategische und operative Ziele.



- Ein **normatives Ziel** ist eine Richtschnur wie etwa ein Leitbild oder das Verhalten. Stellen Sie sich vor, der Teamchef sucht seine Segelmannschaft zusammen und trifft auf jemanden, der sagt: „Ich bin zwar ein guter Segler, aber Sieger beim America’s Cup, das kann ich mir nicht vorstellen.“ Ein Zweiter meint wiederum: „America’s Cup, super, den will ich gewinnen, da will ich dabei sein!“ Wen wird der Teamchef auswählen? Und aufs Unternehmen bezogen: Mit welchem Mitarbeiter wird der Chef wohl lieber arbeiten: Mit dem, der erklärt: „Warum soll ich das ändern, das haben wir schon immer so gemacht“, oder mit dem, der sagt: „Tolle Idee, das probieren wir aus, vielleicht macht uns das die Arbeit leichter und wir werden effizienter.“ Also kommt es auf die Einstellung im Kopf an!
- Bei **strategischen Zielen** handelt es sich um die Prozesse und deren einzelne Zustände. In unserem Segelbeispiel würde das bedeuten: Wie effektiv ist das Setzen und Bergen der Segel? Wie gut funktioniert eine Wende? Nutzen wir den Wind richtig? Halten wir den richtigen Kurs, um dem Gegner Raum abzunehmen?
- Ein **operatives Ziel** im Segelsport wäre etwa der Gewinn einer Tagesetappe oder der Gesamtsieg über das gesamte Rennen.

Um all diese Ziele und das Oberziel, die Vision, auch wirklich zu erreichen, brauchen wir ein gemeinsames Verständnis dessen, was eigentlich Ziele sind. Dazu muss jeder genau wissen, was gemeint ist.

Die interne Kommunikation

In der Regatta ist mein Kollege als Mastmann für die Kommunikation zwischen dem hinteren und dem vorderen Boot zuständig.

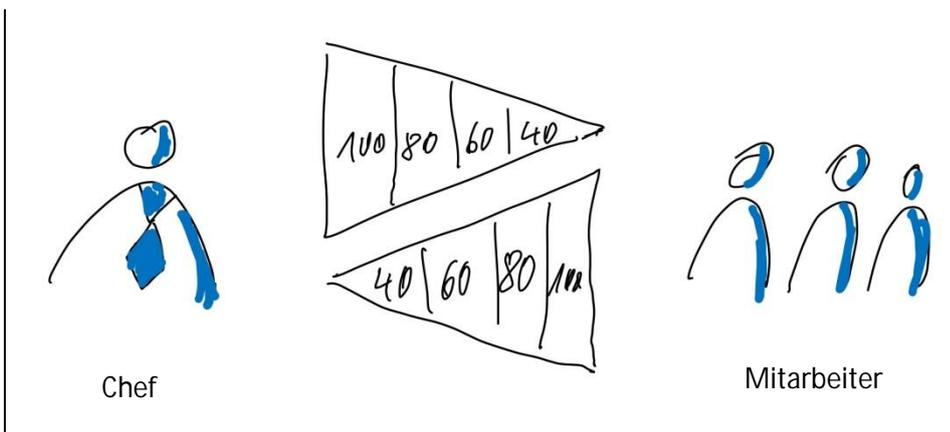
Schon ein Verständnisfehler im Rennen kostet wertvollste Zeit und kann über Sieg oder Niederlage entscheiden. Deshalb muss sich jeder im Team darauf verlassen können, dass das, was verabredet wurde, zu 100 Prozent eingehalten wird.

Das gilt auch in Ihrer täglichen Arbeit. Oder wollen Sie sich immer darüber ärgern, wenn Sie sich um etwas kümmern müssen, was gar nicht zu Ihren Aufgaben gehört?

Für 100 Prozent Verlässlichkeit ist eine ausgezeichnete interne Kommunikation notwendig. Sie gibt möglichst verlustfrei jedem Teammitglied genau diejenige Information, die es zur Erreichung seiner Ziele braucht.

Doch die Realität in vielen Unternehmen ist leider anders.

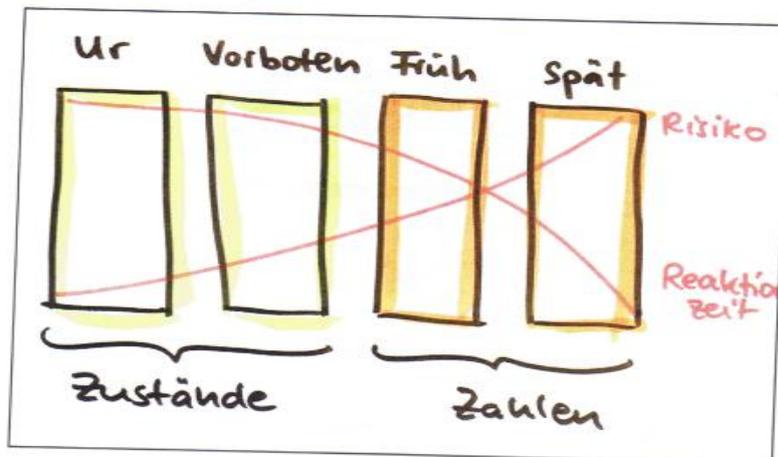
Die Kommunikationsverluste – Flüsterpost



Arbeitswissenschaftler haben festgestellt, dass auf jeder vorhandenen Führungsebene rund 20 Prozent Kommunikationsverlust eintreten.

Kennen Sie noch die „Flüsterpost“? Genau dieses Phänomen erleben wir tagtäglich in der Führungskommunikation. Wenn der Chef eine Idee umgesetzt haben will, redet er persönlich mit seinen Leuten. Wenn er aber viele Leute hat, spricht er mit seinen Führungskräften, und diese sprechen wiederum mit ihren Mitarbeitern, oft über mehrere Ebenen. Umgekehrt reden natürlich auch die Mitarbeiter mit ihren Führungskräften, und diese Kette führt wieder zurück bis zum Chef, ebenfalls mit dem Phänomen Flüsterpost. Mittelfristig fühlen sich sowohl der Chef als auch die Mitarbeiter nicht verstanden und sind frustriert. Das zentrale Risiko im Unternehmen ist also, dass die Kommunikation nicht verlustfrei funktioniert und somit die Geschäftsziele nicht erreicht werden. Obendrein erkennen alle Beteiligten diesen Sachverhalt viel zu spät. Solche Probleme können wir mit Vision.iC[®] lösen.

Die Indikatoren



Wie werden Ziele messbar gemacht? Aus der Risikoforschung wissen wir: Je später Sie einen Sachverhalt, ein Problem erkennen, desto höher wird das Risiko.

Dafür gibt es Indikatoren. Ein **Frühindikator** wäre, das Boot hat ein oder mehrere Tagessiege eingefahren. Hat es aber mehr als die Hälfte der Tagesetappen verloren, dürfte es keine Chance auf den Gesamtsieg mehr haben. Ein **Spätindikator** wäre: Die Crew hat das Segelrennen verloren oder bestenfalls gewonnen.

Hätte in unserem Sportbeispiel das ORACLE TEAM USA nur eine Etappe mehr verloren, hätte es den 34. America's Cup (den spannendsten der Geschichte) nicht gewinnen können. Ein Sieg erschien nach einem 1:8-Rückstand fast unmöglich. Die zweite Hälfte des Rennens hat das Team jede Etappe gewonnen und zum Schluss mit 9:8 gegen Neuseeland die Oberhand behalten. Glauben Sie, auch nur ein einziger Segler an Bord hätte am Sieg gezweifelt?



(Quelle Bild 2: http://oracle-team-usa.americascup.com/en/news/65_Comeback-ORACLE-TEAM-USA-wins-the-America-s-Cup.html)

Zu Ihrem Unternehmen: Was sind nun Frühindikatoren (Auftragseingang, Krankheitsquote usw.) und was Spätindikatoren (Umsatz, Gewinn usw.)?

Beide, die Früh- und die Spät-Indikatoren, sind Zahlen und Ergebnisse, die nicht mehr beeinflusst werden können. Der Spätindikator sagt: Der Gesamtsieg ist verschenkt. Die Frühindikatoren zeigen nur früher auf, dass es bereits zu spät ist.

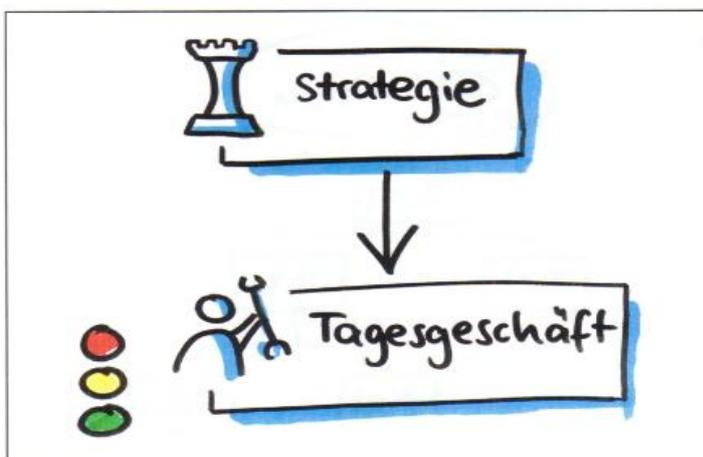
Entscheidend beim 34. America's Cup waren nicht die verlorenen Tagesetappen, sondern zwei weitere Indikatoren: die Ur- und Vorboten-Indikatoren.

- Bei den **Ur-Indikatoren** geht es um unsere normativen Ziele (Leitbild, Verhalten). Kein einziges Mitglied des ORACLE-Teams USA hat am Sieg gezweifelt. Sind wir positiv eingestellt, so handeln wir auch erfolgreicher – wie der Skipper, der nur positiv denkende Teammitglieder zusammensucht.
- Die **Vorboten-Indikatoren** zeigen die Qualität der Prozesse auf. Sind auch diese gut, werden wir erfolgreich. Die Amerikaner haben perfekte Segelmanöver abgeliefert – in höchster Vollendung, es ging um Sekunden. Vorboten kennen Sie aus dem Wetterbericht: Berücksichtigt der Navigator die vorhergesagte Windrichtung oder ein Unwetter, kann ein strategisch günstiger Kurs gewählt und ein Wettbewerbsvorsprung herausgefahren werden. Ein Vorbote an Ihrem Arbeitsplatz ist, wenn Sie täglich nicht die Qualität erbringen können, die Sie eigentlich erbringen möchten. Mit den richtigen Leuten und der richtigen Einstellung haben wir die Grundlage für effektive Prozesse. Sind diese gut, werden auch die Früh- und Spät-Indikatoren wie Tagesziele und Gesamtsieg realistisch. Und nur mit perfekt laufenden Prozessen können Sie das gewünschte Produkt mit der versprochenen Qualität zur richtigen Zeit liefern.

Zahlen spiegeln nicht mehr beeinflussbare Ergebnisse wider. Je später Sie etwas erkennen, umso größer ist Ihr Risiko, weil die Reaktionszeit geringer wird. Ein frühzeitiger Blick auf die Zustände bringt sehr viel mehr Einflussmöglichkeiten, das Risiko ist klein und Sie haben noch viele Chancen, etwas positiv zu verändern.

Um das alles umsetzen zu können, ist noch eine weitere Erkenntnis wichtig: die Unterscheidung zwischen Strategie (Veränderung) und Tagesgeschäft.

Das Pendeln zwischen Strategie und Tagesgeschäft

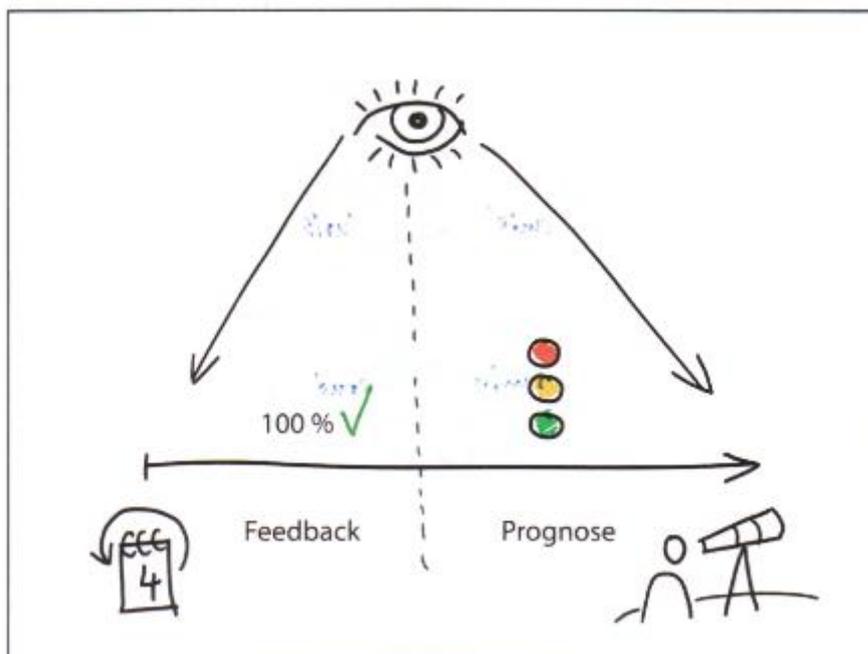


Im Segelsport und in jeder anderen Sportart ist die Strategie das Training und der Wettkampf das Tagesgeschäft. Beim Training können sie testen und ausprobieren,

beim Wettkampf muss jeder Handgriff zu 100 % sitzen. Jeder kleinste Fehler entscheidet über Sieg oder Niederlage. Sportler machen viel Training und im Verhältnis dazu wenig Wettkämpfe. Bei Unternehmen verhält es sich genau umgekehrt: Sie stehen täglich im Wettkampf. Wenn wir also täglich Strategie machen, gibt es so viel Veränderung in der Firma, dass wir zu keiner vernünftigen Qualität, zu keinen effizienten Prozessen und letztlich zu keinem vernünftigen Ergebnis wie etwa einem zugesagten Liefertermin kommen. Deshalb schauen wir uns gemeinsam Ihren Wettkampf – Ihr Tagesgeschäft – ganz genau an und geben Ihnen die Möglichkeit, einmal im Monat darauf eine Wertung in Form einer Ampel abzugeben. Nur wenn das Tagesgeschäft vernünftig läuft und Sie uns dazu eine grüne Ampel geben, bleibt genügend Potenzial, um strategische Veränderungen einzubringen. Und auch dafür können Sie Ihre Bewertungs-Ampel abgeben. Es wird verbessert, ja „trainiert“ bis zur Perfektion, bis auch dieser Ablauf ins Tagesgeschäft übergeht.

Wie kommt nun so eine Bewertungs-Ampel zustande?

Die Vogelperspektive

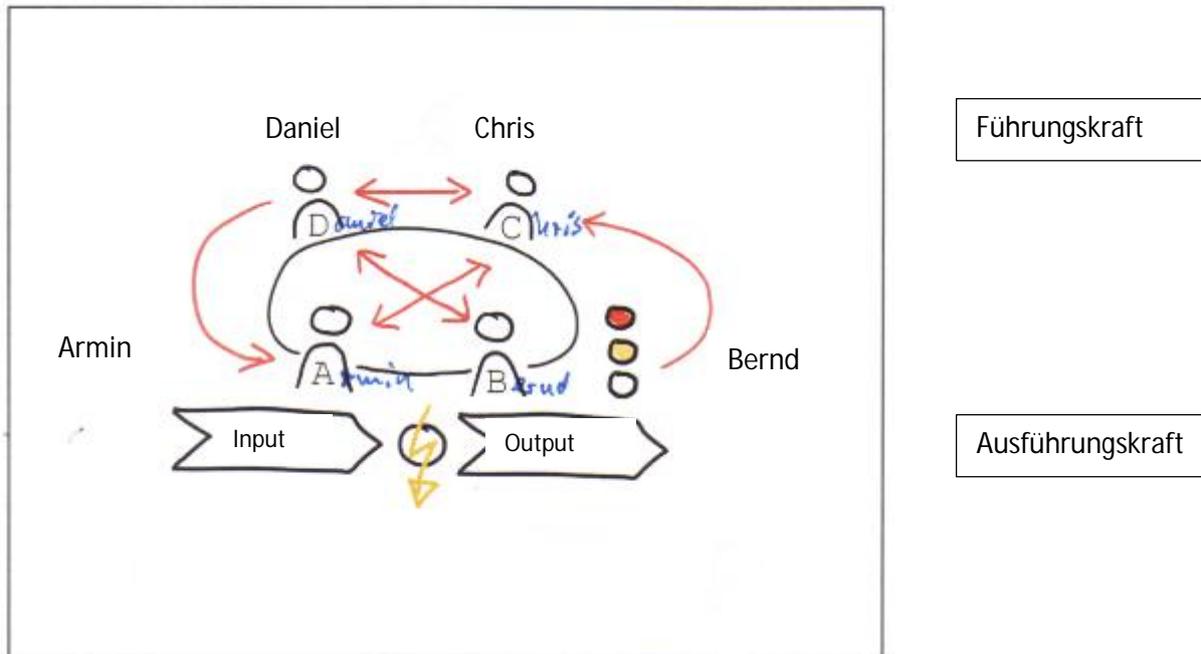


Dazu schaut man aus der Distanz von oben – gewissermaßen aus der Vogelperspektive – auf das Unternehmen:

- Rückblick 4 Wochen;
- Vorausschau/Prognose bis Zielende (6 bis 12 Monate);
- Wie oft Feedback? Einmal pro Monat;
- Wie lange Feedback? 10 Minuten pro Monat;
- Was ist die Beurteilungsgrundlage? Qualität der Arbeit im Tagesgeschäft.

Wie könnte so eine Situation für ein Feedback eines Mitarbeiters aussehen? Dazu muss man wissen, dass es zwei zentrale Rollen im Unternehmen gibt: die Führungskraft und die Ausführungskraft.

Die Problemlösung



Szenario 1: Es kommt zu einer Absprache

1. Bernd arbeitet in der Fertigung. Er ist Ausführungskraft.
2. Armin arbeitet im Lager. Auch er ist Ausführungskraft.
3. Bernd hat immer mal wieder ein Problem: Er muss Material aus dem Lager holen, aber er findet es nicht. Er denkt, es liegt wohl an Armin. Der kann aber nichts dafür. Denn er arbeitet ganz klar nach Vorschrift.
4. Bernd meldet sein Problem in seinem Monatsfeedback in Vision.iC® und setzt die Prognoseampel auf gelb, vielleicht sogar auf rot. Denn er weiß: Wenn das so weitergeht, dann kann er in den kommenden Monaten sein Ziel nicht erreichen.
5. Christian, der Chef von Bernd, also Führungskraft, liest Bernds Feedback. Er stellt auf Grund Bernds Aussage fest, dass das Problem wohl bei der Arbeitsvorbereitung liegt.
6. Deshalb redet er mit seinem Kollegen Daniel, dem Leiter der Arbeitsvorbereitung und somit Armins Chef. Die beiden sind sich einig, dass das Problem besteht, und machen sich erste Gedanken zur Lösung.
7. Sie berufen ein KVP-Meeting ein – einen runden Tisch zur Problemlösung, bei dem die Leiter der betroffenen Abteilungen und ausgewählte involvierte Mitarbeiter teilnehmen. Sie stellen fest, dass in diesem Fall noch der Leiter der Produktion einbezogen werden muss, da offensichtlich bei „Feuerwehraufträgen“ immer wieder mal schnell Material aus dem Lager genommen wird, ohne dass es freigegeben und somit bereit gestellt wurde. Und das nervt Bernd zu Recht.
8. Gemeinsam stellt man fest: Wenn man sich an die verabredeten Prozesse halten würde, könnten keine Probleme auftreten. Die Lösung: Es darf keine „Feuerwehraufträge“ mehr geben.

Szenario 2: Es fehlt eine Absprache

1. Daniel ändert in Absprache mit Armin dessen Service Level Agreement sowie dessen Aufgabe inklusive der zugehörigen Qualitätsanforderung/Qualitätsgüte. Das ist zukünftig Armins Arbeits- und Feedbackgrundlage.

2. Ist das Problem gelöst, wenn Daniel mit Armin ein neues Service Level vereinbart hat? Vielleicht. Was kann passieren, wenn Armin zehn Jahre lang die Dinge anders gemacht hat? Er vergisst die Verabredung und arbeitet weiter wie gewohnt.
3. Wie kann der Wirkungsgrad erhöht werden, damit Armin nicht mehr vergisst, was verabredet wurde?
4. Er gibt jeden Monat ein persönliches Feedback auf diese Verabredung und muss sagen, dass er alles umgesetzt hat, wie es verabredet wurde. Er gibt eine grüne Ampel. Dabei denkt sich Armin: „Ich kann doch nicht 100 Prozent sagen, wenn ich es nicht hundertprozentig so gemacht habe.“ Was ist die Schlussfolgerung?
5. „Bevor Bernd merkt, dass ich es nicht wie verabredet gemacht habe, und ich auch noch falsch rückmelde, mache ich es einfach so, wie es vereinbart wurde.“

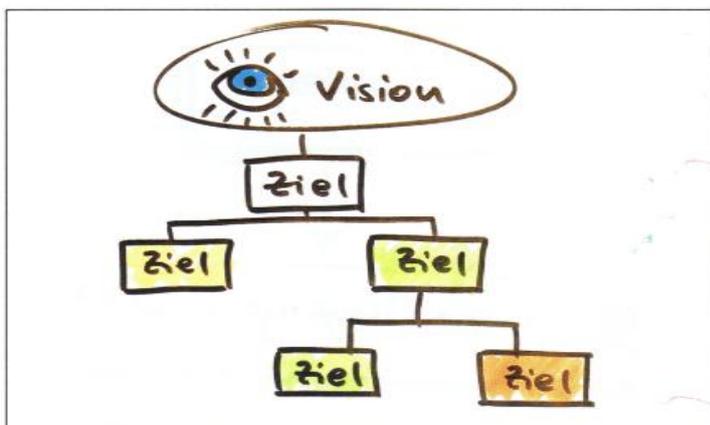
Der Hauptzweck dieses Führungssystems besteht darin, Probleme zu erkennen und Probleme zu lösen. Dazu gibt es die Ampeln.

In unserem Segelbeispiel gilt: Der America's Cup wird nicht nur von der Crew auf dem Rennboot gewonnen. Es gehört über viele Monate viel mehr dazu, etwa ein Marketing-Team, ein Team, das Sponsorengelder akquiriert, die Bootsbauer und Techniker, das Küchenteam, die Unterkunft. Um eine Chance zu haben, das Rennen zu gewinnen, muss jedes einzelne Team perfekt wie ein Uhrwerk funktionieren. Der Teamchef muss sicher sein, dass jedes einzelne Ziel bis zur Perfektion erfüllt ist.

Jetzt zu Ihrem Unternehmen: Können Sie sicher sein, dass jedes Ziel erfüllt und jeder Führungskraft bekannt ist? Können Sie das jetzt schon irgendwo sehen? Stellen Sie sich vor, sie wüssten von jedem einzelnen Mitarbeiter, wie bei ihm das Tagesgeschäft läuft und ob er die Veränderungen umsetzt. Ihr Chef muss sicher sein, dass Vertrieb, Arbeitsvorbereitung, Produktion, Logistik und Verwaltung perfekt wie ein Uhrwerk laufen. Er muss sich darauf hundertprozentig verlassen können!

Darin unterstützt Sie unsere Methode Leadership Intelligence[®], darin unterstützt Sie Vision.iC[®].

Das Cockpit

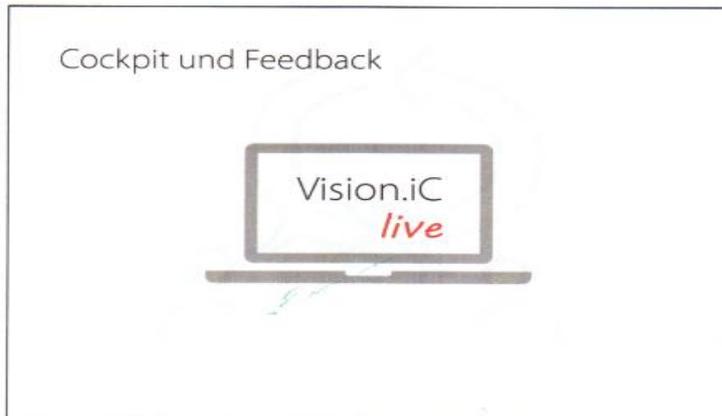


So steuern Sie ganz einfach: Wir hängen an die Unternehmensvision alle Ziele und vernetzen sie miteinander. Einmal im Monat geben Sie uns auf Ihre Ziele eine Am-

pel. Auf einen Blick ist jetzt im Cockpit sofort erkennbar, was läuft und wo Unterstützung erforderlich ist.

Nun werfen wir einen kurzen Blick in die Software:

Vision.iC®



siehe Film <http://alea-consulting.de/film.html>

ALEA CONSULTING

Michael Künkele

Dipl.-Ing. (FH)
Inhaber, Geschäftsführer
Euro-Assessor E.F.Q.M
TQM-Coach

mk@alea-consulting.de
www.alea-consulting.de

Fockensteinstr. 19
D-83661 Lenggries

Mobil: +49 (172) 824 14 95
Tel.: +49 (8042) 97 85 70
Fax: +49 (8042) 97 85 71

LEADERSHIP
INTELLIGENCE.

CERTIFIED
Professional

Quelle Bild 1: http://www.google.de/imgres?client=firefox-a&hs=YkX&sa=X&rls=org.mozilla%3Ade%3Aofficial&channel=sb&biw=2100&bih=1053&tbm=isch&tbnid=zBQqg8flN2wXNM%3A&imgrefurl=http%3A%2F%2Fwww.rp-online.de%2Fsport%2Fandere%2Fteam-germany-landet-pflichtsieg-aid-1.1656372&docid=kxALFtP1X10VrM&itq=1&imgurl=http%3A%2F%2Fbc03.rp-online.de%2Fpolopoly_fs%2Funitd-internet-tegermany-crew-members-work-1.1694322.1314579475!httpimage%2F3377739626.jpg_gen%2Fderivatives%2Fd540x303%2F3377739626.jpg&w=540&h=303&ei=i10HU5HwJ83TsqafRYCwCA&zoom=1&iact=rc&dur=383&page=2&start=53&ndsp=50&ved=0CP8BEK0DMDY

Quelle Bild 2: http://oracle-team-usa.americascup.com/en/news/65_Comeback-ORACLE-TEAM-USA-wins-the-America-s-Cup.html