

# Beyond Controlling

Wie CEOs ihre Entscheidungsfindung für bessere Leistung und mehr Sinn gestalten

Von Lukas Michel, CEO, i3 Performance Solutions

**Die Leistung von Organisationen wird massgebend durch gute Entscheidungen und deren Umsetzung bestimmt. CEOs gestalten hierfür die Entscheidungsfindung so, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die tausenden von einzelnen Entscheidungen in Abstimmung mit der Vision, der Ausrichtung, und der Werte ihrer Organisation fällen. Wenn die Distanz zwischen dem CEO und den Mitarbeitern zunimmt und die Führung komplexer wird, dann unterstützt ein Führungssystem die Delegation der Verantwortung. Solche Systeme sind die Grundlage für gute Entscheidungsfindung. Die Herausforderung ist, Führungssysteme so zu gestalten, dass sie den gemeinsamen Kontext schaffen für das was wichtig ist. Beyond Controlling zeigt auf, wie CEOs durch formale Organisation ihrer Verantwortung die Voraussetzungen schaffen, dass Mitarbeiter gute Entscheidungen fällen und somit bessere Leistung bringen.**

CEOs organisieren ihre Verantwortung indem sie Entscheidungen delegieren. Dabei behalten sie jene Entscheidungen für sich, welche die Leistung, die Risiken und die Zukunft der Organisation unmittelbar gefährden oder diese wesentlich prägen. Wenn Organisationen wachsen und komplexer werden, stehen CEOs bei ihren Entscheidungen in diversen Spannungsfeldern. Dabei gilt es, die richtige Balance zu finden:

- Inwieweit geht es darum, kurzfristige Leistung zu erzielen oder in künftige Marktchancen zu investieren?
- Welche Chancen nehmen Mitarbeiter wahr und bleiben gleichzeitig auf die relevanten Themen fokussiert?
- Erreichen wir unsere Ziele mit einer zentralen, effektiven Organisation oder mit lokalen, flexiblen Fähigkeiten?
- Inwieweit stimmen die persönlichen Interessen der Mitarbeiter mit dem Missionserfolg der Organisation überein?

Mitarbeiter fällen den grossen Teil der Entscheidungen in Organisationen. Sie legen Preise fest, beschaffen Betriebsmittel, entscheiden über Dienstleistungen, stellen Mitarbeiter ein, bieten mehr oder weniger Service, bestimmen neue Produkte oder

Marketingmassnahmen. Idealerweise fällen sie die Entscheidungen im Sinne der Strategie, der Vision und der gemeinsamen Werte. Dabei richten sie ihr Verhalten nach dem aus, was für sie Sinn macht.

Die Herausforderung für CEOs ist, in ihren Organisationen den gemeinsamen Kontext für das was wichtig ist zu schaffen. Dabei gehen alle Mitarbeiter von einem gemeinsamen Verständnis, den gemeinsamen Einstellungen, der gemeinsamen Agenda und Normen aus. Diese Forderung scheint vordergründig selbstverständlich zu sein. In der Praxis ist es schwierig, diese zu erfüllen.

CEOs balancieren ihre Zielkonflikte und schaffen den gemeinsamen Kontext durch die Gestaltung und den Einsatz ihres Führungssystems<sup>1</sup>. Dieses liefert die Instrumente, Prozesse und Praktiken, welche den intensiven Dialog mit Führungskräften und Mitarbeitern über Richtung, Ambitionen, Grenzen, Werte und Ziele ermöglichen. Dadurch wird eine Führungskultur geprägt die Mitarbeitern ermöglicht, intelligente Entscheidungen zu fällen. Das Resultat ist effektive Delegation von Verantwortung.

Um diesen Herausforderungen gewachsen zu sein, brauchen Führungssysteme Design und müssen einheitlich zum Einsatz

<sup>1</sup> Simons R., „Levers of Control“, Harvard Business School Press, Boston, 1995.

kommen. Dabei ist der richtige Einsatz wichtiger als elegantes Design. Aber, falsches Design birgt wie bei Produkten viele Gefahren, und es findet kaum Benutzer. Führungssysteme ohne einheitliches Design sind kaum in der Lage, den gemeinsamen Kontext zu schaffen.

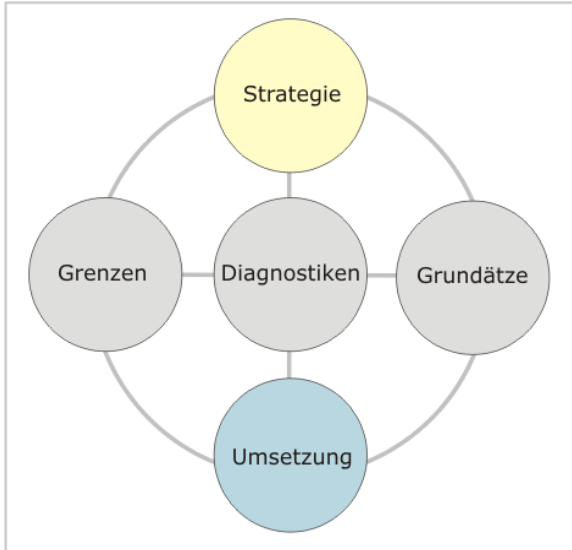


Abbildung 1: Integrierte Führungssysteme

Das Design von intelligenten Führungssystemen besteht aus der Kombination von Instrumenten, Prozessen und die Fähig-

keiten für die Strategieentwicklung und die Umsetzung. Diagnostiken, Grenzen für Entscheidungen und Grundsätze für das Verhalten ergänzen den integrierten Ansatz.

Die **Strategie** bestimmt die künftige Ausrichtung, die Ziele, die Fähigkeiten und die für die Umsetzung notwendigen Investitionen. Mit diagnostischen Prozessen verknüpft, fokussiert die Strategie die Aufmerksamkeit von Mitarbeitern auf die wichtigen Dinge. Entscheidungen werden so gefällt, dass relevante Chancen wahrgenommen und Risiken minimiert werden. Dadurch entstehen *gemeinsame Absichten* als schlagkräftige Antwort auf die Herausforderungen des Marktes.

Die **Umsetzung** der Strategie wird durch den laufenden Dialog über Ziele, Leistung, Pläne und die kritische Bewertung der Resultate unterstützt. Diese Praktiken klären, was getan wird und stellen die Performance sicher. Das Resultat dieses Dialogs ist die *gemeinsame Agenda*. Das heisst, Führungskräfte und Mitarbeiter setzen die gleichen Ziele um.

	Strategie	Umsetzung	Diagnostiken	Grundsätze	Grenzen
Instrumente	Strategische Planung, Ziele, Abstimmung der Fähigkeiten und Investitionen	Pläne und ‚Business Reviews‘	Messwerte, Information, Feedback	Vision, Werte, Zielvereinbarung und Bewertung	Mission, Führungsgrundsätze, Risiko Limiten
Zweck	Fokussieren die Aufmerksamkeit auf die wichtigen Dinge	Bestimmen was getan wird	Ermöglichen informierte Entscheidungen	Etablieren wie Dinge getan werden	Stellen die Grenzen fürs Verhalten sicher
Ziel	Schaffen gemeinsame Absichten	Schaffen eine gemeinsame Agenda	Schaffen ein gemeinsames Verständnis	Schaffen gemeinsame Werte	Schaffen gemeinsame Normen

Abbildung 2: Eigenschaften von Führungssystemen

**Diagnostiken** stellen sicher, dass Organisationen die sich ständig verändernden Herausforderungen innerhalb und ausserhalb ihrer Grenzen ‚im Auge‘ behalten. Als Mess-, Informations- und Feedbacksysteme stellen sie sicher, dass Entscheidungen auf der Basis von Wissen und verlässlichen Information getroffen werden. Hierfür schaffen Diagnostiken das *gemeinsame Verständnis* über die Ziele und die Ausrichtung von Organisationen.

**Grundsätze** bestimmen die Motivation und das Verhalten von Mitarbeitern. Sie halten fest, wie Dinge getan werden mit der Vision, mit Werten und mit individuellen Zielen. Das Resultat sind *gemeinsame Einstellungen* von Mitarbeitern. Sie wirken als ‚ständigen Antrieb‘ für Organisationen. Und, Organisationen werden hiermit verlässlich. Kunden, Aktionäre und Mitarbeitern schätzen es, wenn eine Organisation das liefert was sie verspricht.

**Grenzen** in Organisationen definieren die Spielregeln für die Entscheidungen von Mitarbeitern. Hierfür stecken die Mission, Risikolimiten und Führungsrichtlinien den Handlungsspielraum ab. Mitarbeiter wissen somit genau was innerhalb und ausserhalb der Grenzen liegt. Oft werden diese *gemeinsamen Normen* auch als Governance beschrieben. Sie sind dann relevant, wenn sie als formale Grundlagen das gewünschte Verhalten bewirken.

Das Führungssystem in jeder Organisation besteht aus diesen fünf Funktionen. Oft kommen diese Systeme implizit zum Einsatz. Das heisst, sie sind kaum formalisiert und haben dennoch gute Wirkung. Die Führungskultur wird durch die informelle Führung des Unternehmers geprägt. In komplexen Organisationen werden Führungssysteme formalisiert. Sie unterscheiden sich in der Ausprägung in Abhängigkeit der Grösse der Organisation, der Organisationsform, dem Lebenszyklus, dem Führungsstil und der Strategie. Je nach Art der Aufgabe des CEOs, werden die Instrumente, Praktiken und Prozesse für ihren Zweck gestaltet. Entsprechend ist das passende Design<sup>2</sup> des Führungssystems die Voraussetzung für die Qualität der Entscheidungsfindung.

Ebenso wichtig wie das passende Design ist die Verwendung<sup>3</sup> des Führungssystems. Bei einheitlichem Einsatz schaffen sie den gemeinsamen Kontext<sup>4</sup> für Entscheidungen. Dazu gehören ein gemeinsames Verständnis, gemeinsame Einstellungen, Absichten, Werte und Normen. Das heisst, diese Fähigkeiten sind eine wichtige Grundlagen für effektive Entscheidungsfindung. Wenn Führungssysteme nicht einheitlich zum Einsatz kommen, dann untergraben sie die Glaubwürdigkeit der Führung. Signale wie „Planung als Papierübung“, „Pflichtübung“, „unrealistische Budgets“, „Mein eigener Führungsprozess“, „offizielle und inoffizielle Ziele“

<sup>2</sup> Martin R.L., Why Decisions Need Design, Business Week Online, August 2005.

<sup>3</sup> Michel L., Seemann P., How CEOs Organize their Sphere of Power, Critical Eye Review Online, Oxford, Juni 2005.

<sup>4</sup> Seemann P., Hüppi R., „Social Capital. Securing competitive advantage in the new economy“, Financial Times, London, 2001.

usw. sind sichtbare Zeichen von Ineffizienz. Entsprechend gilt es, gut passende Führungssysteme als gemeinsame Fähigkeiten in Organisationen zu verankern.

Die folgenden vier Fähigkeiten helfen dem CEO und den Mitarbeitern, das gemeinsame Führungssystem effektiv zu nutzen.

### 1. Die Gestaltung von formalen Kontrollsystemen

Traditionelle Führung legt ‚top down‘ die Ziele fest und erwartet, dass über Resultate ‚bottom-up‘ berichtet wird. Dabei geht man davon aus, dass das Wissen vorab bei den Führungskräften vorhanden ist und die Mitarbeiter dafür da sind, diese Entscheidungen umzusetzen. Die meisten traditionellen Kontrollsysteme sind hierfür ausgelegt. Sie ermöglichen Ziele (meist finanzielle, weil das am einfachsten ist) festzulegen und zu messen. Als klassisches Reporting liefern sie die Abweichungen mit den entsprechenden Erklärungen. Für die heutigen Bedürfnisse der Führung ist das nicht mehr genügend.

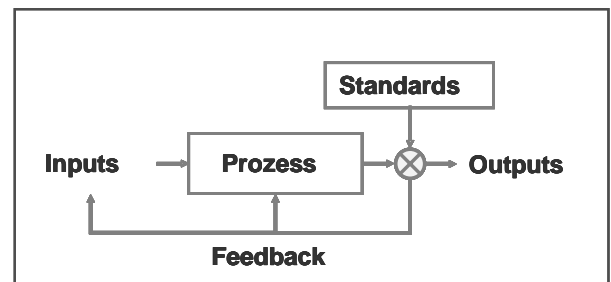


Abbildung 3: Informations- und Feedback Systeme

Die Defizite traditioneller Führung können mit intelligenten, formalen Kontrollsystemen behoben werden. Heute ist das Wissen an der Peripherie der Organisation bei den Mitarbeitern. Diese treffen täglich viele kleine und grössere Entscheidungen. Sie basieren ihre Entschlüsse auf aktueller Information von Kunden, vom Markt und von der Leistungsfähigkeit der Organisation.

Diese Informationen sind ebenso wichtig für den CEO. Ziele und Strategien werden massgebend von dem beeinflusst, was man an der Peripherie weiss. Entsprechend müssen intelligente Kontrollsysteme so gestaltet werden, dass Mitarbeiter und Führungskräfte durch Feedback Mechanismen gleichsam über relevante Informationen verfügen.

Das ‚Zentrum der Organisation‘ bekommt mit formalen Kontrollsystemen eine neue Rolle. Es muss den Information von Mitarbeitern Bedeutung geben und ihnen Richtung vermitteln. Informationen bekommen bei der Weitergabe und durch natürliche Filter oft eine neue Bedeutung oder verändern gar die Wahrnehmung für die Realität. Deshalb ist es wichtig, Kontrollsysteme formal zu organisieren. Das heisst, Organisationen müssen für die Informations- und Feedbackprozesse gemeinsame Standards als Protokolle für die Kommunikation vereinbaren.

**Die Balance von Effektivität und Flexibilität.** Für die Führung von dezentralen Organisationen mit vielen unabhängigen Geschäftseinheiten ist es wichtig, dass diese über ein durchgängiges und formales Kontrollsystem verfügen. Den lokalen Führungskräften ermöglicht dies, flexibel und schnell auf Marktchancen zu reagieren. Und, die Führungstätigkeit der Unternehmensführung konzentriert sich auf die Effektivität der Organisation. Damit dieses Zusammenspiel von Zentrale und lokaler Geschäftsstelle funktioniert, muss die Unternehmensspitze über dieselbe Information verfügen wie die lokale Führung. Somit wird die Strategie der Organisation laufend mit zusätzlichen Informationen und den lokalen Erfahrungen verfeinert. Gleichzeitig ermöglichen moderne Kontrollsysteme, den Informationen mehr Bedeutung zu geben und sich nicht nur auf traditionelle Berichterstattung zu beschränken.

## 2. Der Einsatz von diagnostischen Prozessen

In traditionellen Organisationen fehlt vielen Mitarbeitern oft das für deren Entscheidungsfindung notwendige Verständnis der Absicht und der Ziele. Früher war es oft nicht gewollt, dass Mitarbeiter allzu viel verstehen. Funktionale Arbeitsteilung führte dazu, dass Führungskräfte die wichtigen Entscheidungen fällten und mit ihren Kollegen koordinierten. In modernen Organisationen mit delegierter Verantwortung fällen Mitarbeiter wichtige Entscheidungen und stimmen ihre Ziele über Organisationsgrenzen hinweg ab.

Dabei haben Führungskräfte und Mitarbeiter eine zusätzliche Herausforderung. Moderne Technologien stellen mehr Daten

zur Verfügung, wie wir verarbeiten können. Dabei fällt es uns nicht leicht, in all den Daten die richtigen Informationen zu finden und aus diesen die relevanten Chancen und Risiken zu erkennen. Hierfür helfen uns zwei Dinge. Einerseits die Erfahrung von Führungskräften und, andererseits, ein gemeinsames Verständnis für die Ziele und die Strategie der Organisation. Beide wirken als wichtige Filter für Chancen und Risiken.

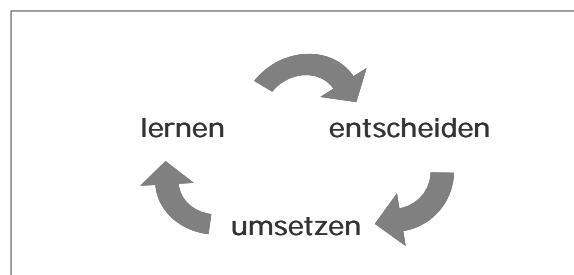


Abbildung 4: Diagnostische Prozesse bestimmen den Führungsrhythmus

Diagnostische Prozesse stellen sicher, dass Mitarbeiter sinnvoll in die Strategie, die Risiko Analyse und die Performance Diskussion der Organisation integriert werden. Gleichzeitig dienen sie dazu, Informationen für verschiedene Entscheidungen intelligent zu nutzen. Solche Prozesse funktionieren als geschlossene Regelkreise mit Lernen, Entscheiden und Umsetzen als die gemeinsamen Prinzipien. Als solches sind sie die Grundlage für Innovation und Wachstum.

**Ein ständiger Führungszyklus.** Regelmässige und rigorose ‚Business Reviews‘ schliessen den Kreislauf zu den Plänen. Mit diesen Führungsgesprächen nehmen CEOs Einfluss auf die Entscheidungen von Mitarbeitern. Formelle Meetings ermöglichen den Mitarbeitern, ihren Beitrag in einen grösseren Rahmen zu stellen. Und, Führungskräfte verwenden ‚Business Reviews‘, um Mitarbeitern ihre Werten und Visionen zu kommunizieren. Hiermit prägen sie das was getan wird und wie Dinge getan werden.

Formale Kontrollsysteme und diagnostische Prozesse bieten die Grundlage für das Lernen in Organisationen. Durch Informationen und Feedback lernen Mitarbeiter wie sie die Dienstleistungen und Produkte ständig verbessern können. Diese Erfahrungen fliessen laufend in die neuen Entscheidungen ein und ermögli-

chen, die Strategie und die Pläne zu verfeinern. Mit einem tiefen Verständnis für die Ausrichtung und die Ziele werden diese Pläne sinnvoll umgesetzt, und Mitarbeiter werden für deren Leistung honoriert. Als geschlossene Regelkreise sind solche Prozesse den traditionellen ‚Top-down‘ Budgetprozesse überlegen.

**Koordination und Abstimmung.** In vielen Organisationen wird die Zielvereinbarung aktiv und mit viel Aufwand gepflegt. Der Fokus liegt dabei oft beim präzisen Formulieren der Ziele. Viel wichtiger ist allerdings, dass die Leistungsbewertung die gleiche Aufmerksamkeit bekommt. Da sich Ziele schneller ändern wie diese Gespräche stattfinden, müssen für diese Prozesse neue Wege gefunden werden. Jahresziele und deren Vereinbarung genügen den meisten Ansprüchen kaum mehr. Erfolgreiche Führungskräfte organisieren die Zielvereinbarung und Zielbewertung als intensive und andauernde Kommunikation mit den Mitarbeitern über Lernen, Entscheiden und Umsetzen. Dabei geht es mehr um Koordination und Abstimmung als um die präzise Formulierung von Zielen.

Diagnostische Prozesse befähigen die Mitarbeiter, die richtige Balance zu wahren zwischen lohnenden Marktchancen und dem Fokus auf die wichtigen Dinge. In Kombination mit den erweiterten ‚Temperaturfühlern‘, ermöglichen sie, dass Lernen da statt findet wo auch die Arbeit gemacht wird. Die Mitarbeiter sind somit Teil des Führungszyklus. Hiermit sind diagnostische Prozesse und Kontrollsysteme eine gute Grundlage für die ständige Erneuerung.

**Projekt Management.** Entscheidungen über staatlich finanzierte Projekte setzen die gleiche Rigorosität bei der strategischen Kontrolle voraus, wie bei der Bewilligung des Budgets. Es ist nicht genügend, wenn sich Politiker sich darauf beschränken, Ziele festzulegen und über Budgets zu feilschen. Gerade in grossen Projekten sind diagnostische Prozesse wichtig. Nur so können Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt und korrigiert werden. Und, nur so können Politiker erkennen, ob Verantwortung in ihrem Sinne wahrgenommen wird. Die gute Führung mit diagnostischen Prozessen ist billiger als endlose Debatten über die Suche von Schuldigen.

	Formale Kontrollsysteme	Diagnostische Prozesse	Interaktive Praktiken	Gemeinsame Prinzipien
Früher	Führung mit ‚Top Down‘ Zielen und ‚Bottom up‘ Reporting	Fehlendes Verständnis von Absicht und Zielen	Fehlender Fokus, widersprüchliche Anforderungen	Unsicherheiten bezüglich Sinn und Zweck; Stress und Versuchungen
Heute	Mitarbeiter haben das Wissen und die Information. Sie wollen einen Beitrag leisten	Mitarbeiter entscheiden, erkennen Chancen und Risiken und handeln im Sinne der Absicht und Ziele	Konversation ermöglicht Führungskräften, Richtung zu geben sowie Koordination und Abstimmung zu erleichtern	Gemeinsame Werte, Einstellungen und Normen bilden den Rahmen für das was innerhalb und ausserhalb der Grenzen liegt
Neue Rolle	Feedback und Information	Lernen – entscheiden – umsetzen	Echter Führungsdialog	Spielregeln und Grenzen

Abbildung 5: Einsatz von Führungssystemen

### 3. Der Einsatz von interaktiven Praktiken

Mit den steigenden Anforderungen des Wettbewerbs und in komplexen Organisationen stehen Mitarbeiter oft vor widersprüchlichen Anforderungen. Oft führen diese zu Stress und limitieren die Leistungsfähigkeit. Stress kann auch dazu führen, dass der Fokus verloren geht oder

schlimmer, dass Mitarbeiter ungewollte Kreativität entfalten und bestimmte Limite klar überschreiten.

In dezentralen Organisationen – da wo Führungskräfte ihre Mitarbeiter nicht mehr jeden Tag sehen – sind interaktive Praktiken von zentraler Bedeutung. Sie beinhalten echte Führungsgespräche mit denen gezielt Einfluss auf Entscheidungen ge-



nommen wird. Als Planungs-, Risiko- oder Performancegespräche verstärken sie die Koordination und stellen die Abstimmung von Zielen sicher. Gleichzeitig haben Führungskräfte mit interaktiven Praktiken die Möglichkeit, Prioritäten zu setzen und bekommen ein besseres Gespür für die Umsetzung der Strategie.

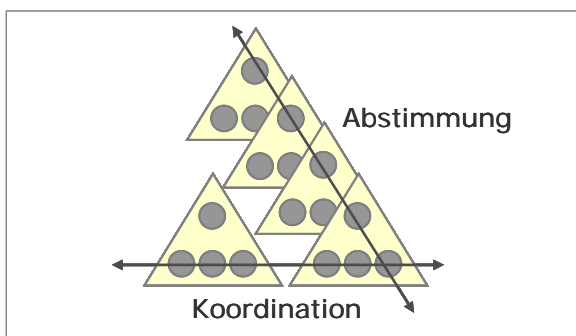


Abbildung 6: Führungsdialo durch interaktive Praktiken

**Führungsgespräche mit unterschiedlichen Zielen.** Als Beispiel für interaktive Praktiken, lohnt es sich die Reisepläne von CEOs anzuschauen. Diese verraten einiges über die Qualität des Führungsrhythmus. Dabei geht darum, zwei verschiedene Gesprächsarten bewusst zu trennen. Besuche in Geschäftseinheiten sollten entweder als Strategiemeetings oder als ‚Business Reviews‘ gestaltet werden. Diese unterschiedlichen Arten von Führungsgesprächen dürfen nicht vermischt werden. Strategie ist ein kreativer Prozess während es bei einer ‚Business Review‘ um Zielerreichung geht. Beide Gespräche sind wichtig. Für deren Erfolg ist jeweils ein unterschiedliches ‚Setting‘ und eine andere Vorbereitung notwendig. Durch die bewusste Gestaltung des Kontextes für diese Meetings, werden diese Führungsgespräche getrennt. Hiermit kann sichergestellt werden, dass diese Gespräche nicht für andere Zwecke missbraucht werden. Für Führungskräfte ist es allzu leicht in visionäre Zukunftsdiskussionen ‚abzudriften‘, wenn die Diskussion über mangelnde Zielerreichung die Stimmung drückt.

In modernen, komplexeren und dezentralen Organisationen sind jene Fähigkeiten wichtiger denn je zuvor, welche einen systematischen, echten Dialog über Ausrichtung, Umsetzung, Risiken und Performance ermöglichen. Dieser Dialog kann nicht per SMS erledigt oder delegiert werden. Die Herausforderung liegt darin, dass die-

se Gespräche von Mitarbeitern und Führungskräften nicht unbedingt gewollt sind. Sie fordern und verpflichten. Wenn diese Gespräche als Teil des formalen Führungsrhythmus verstanden werden und entsprechend terminiert sind, dann ist schwieriger, diese zu umgehen. Hier sind die Controller und Personaldienste gefordert. Sie können den Führungskräften und den Mitarbeitern helfen, diese Fähigkeiten zu fördern und zu fordern.

Interaktive Praktiken vermögen die Nachteile von zentralen oder stark dezentralen Organisation wett zu machen. Wenn diese Praktiken als gute Gesprächskultur gepflegt werden, dann vermögen sie die Brücken zwischen der Effizienz von zentralen Organisationen und der Flexibilität von dezentralen Organisationen zu schlagen.

**Wissenstransfer.** Der Austausch von Erfahrung und Wissen ist in jeder Organisation wichtig. Je grösser Organisationen sind, desto weniger kann der Austausch von Informationen geführt werden. Entsprechend macht es Sinn, den Mitarbeitern diese Aufgabe zu delegieren und für sie, die hierfür notwendigen Strukturen zu schaffen. Ein Beispiel sind „Practice Boards“. Als formelle horizontale Organisationsformen ermöglichen sie den Mitarbeitern mit gleichen Funktionen und Aufgaben die intensive Kommunikation über organisatorische Grenzen hinweg. Planungs-, Risiko-, ‚Review‘- und Performanceprozesse verstärken diese Interaktionen zusätzlich.

#### 4. Verankern von gemeinsamen Prinzipien

Als Verhaltensnormen stecken gemeinsame Prinzipien den Rahmen ab für das was „innerhalb“ und „ausserhalb“ der Grenzen der Organisation liegt. Hiermit wissen Mitarbeiter, nach welchen Massstäben sie Entscheidungen treffen können, und sie richten ihr Verhalten nach diesen Werten aus. Als gemeinsame Verhaltensregeln entlasten gute Spielregeln die Führungskräfte von mehr Detailkontrollen. Mitarbeiter entscheiden im Rahmen ihres Handlungsspielraumes selbständig und übernehmen Verantwortung.

Die Herausforderung ist, diese Prinzipien als Mission, Werte, Spielregeln und Risiko-

limiten so zu formulieren, dass diese nicht zur Farce werden oder Zynismus erzeugen. Wir kennen nur zu gut jene Leitbilder welche immer dann gelten, wenn es um Fehler und um Schuldige geht, nicht aber, wenn diese Marktmöglichkeiten einschränken. Um das zu vermeiden, müssen diese Prinzipien spezifisch genug aber nicht zu detailliert formuliert sein. Nur so überleben Prinzipien die ständigen Veränderungen und dienen als wirkungsvolle Führungsinstrumente.



Abbildung 7: Gemeinsame und verankerte Prinzipien

Gemeinsame Prinzipien sind die Grundlage für nachhaltige Wettbewerbsvorteile. Prinzipien sind nicht mobil und können schlecht kopiert werden. Entsprechend lohnt es sich für Organisationen, diese Prinzipien individuell zu gestalten und tief im Bewusstsein der Mitarbeiter zu verankern. Organisationen welche die Vorteile der Vielfalt (oder „Diversity“) von Mitarbeitern nutzen, schaffen mit den Prinzipien das gemeinsamen Verständnis und die Grundlagen für das Verhalten, die Zusammenarbeit, die Grenzen, die Risikolimiten und Freiräume für Entscheidungen.

**„Standard Operating Procedures“.** Jedes Spital kennt die Notwendigkeit von gemeinsamen Normen. In Notfall Situationen müssen Ärzte und das Pflegepersonal nach vorbestimmten Abläufen ‚operieren‘. Es bleibt meist keine Zeit, um sich über Verfahrensfragen zu unterhalten.

	Diagnostiken	Strategie	Umsetzung	Grundsätze	Grenzen
Formale Kontrollsysteme	Performance Metriken	‘Intelligence’ – externe und interne Analyse	Performance Informationen	Leistungsziele	Verhaltensnormen
Diagnostische Prozesse	Feedback und Lernen	Strategisches Lernen und Planung	Performance Management	Individuelle Zielvereinbarung	Risiko Management
Interaktive Praktiken	Erfahrungsaustausch	Strategischer Dialog	Performance Konversation	Führungsgespräch & Einflussnahme	Risiko Dialog
Gemeinsame Prinzipien	Ziele	Strategie	Umsetzungspläne	Vision Werte	Mission Governance Incentives Führungsgrundsätze

Abbildung 8: Gestaltung von Führungssystemen

Gemeinsame Prinzipien bilden den Rahmen für delegierte Verantwortung und Entscheidungsfindung. Sie ermöglichen die „privaten“ Interessen von Mitarbeitern

mit dem Missionserfolg von Organisationen in Einklang zu bringen. Gleichzeitig verringern sie die Notwendigkeit von „Incentives“. Sie limitieren die unerwünsch-

ten Nebeneffekte solcher Programme. Gemeinsame Prinzipien reduzieren die unternehmerischen Risiken, und Organisationen bleiben hiermit wesentlich agiler. Richtungsänderungen werden von Mitarbeitern schneller umgesetzt da sie die Ausrichtung und Werte kennen.

**Eine gemeinsame Sprache.** Komplexere Organisationen entwickeln ihre eigene Sprache, Denkmodelle und Arbeitsweisen als Normen, wie Mitarbeiter über die Zukunft nachdenken und diese gestalten. Solche Standards ermöglichen ihnen, effektiver Neues zu gestalten oder Risiken frühzeitig zu erkennen. Gemeinsame Standards fördern den Austausch von Informationen, die Zusammenarbeit, die Koordination und die Abstimmung. Damit kümmern sich Mitarbeiter um die Inhalte und weniger um Verfahrensweisen.

Formale Kontrollsysteme, diagnostische Prozesse, interaktive Praktiken und gemeinsame Prinzipien sind Bestandteil eines integrierten Führungssystems. In komple-

xen Organisationen haben CEOs hiermit die Instrumente, um ihre Verantwortung effektiv zu delegieren. Sie befähigen Mitarbeiter, intelligente Entscheidungen zu treffen. Entsprechend werden Marktmöglichkeiten wahrgenommen und die Risiken minimiert. Der gemeinsame Kontext stiftet für Mitarbeiter mehr Sinn, und ihre Entscheidungen führen so zu höherer Leistung – ‚Beyond, traditionellem Controlling.



#### Zum Autor

Lukas Michel ist Gründer von i3 Performance Solutions und berät CEOs und deren Teams bei der Organisation von Verantwortung, in Entscheidungsfindung und Performance. In den letzten zwanzig Jahren hat er als CEO und Mitglied der Geschäftsleitung diverser internationaler Organisationen vielen Führungskräften in unterschiedlichen Kulturen zum Erfolg verholfen. Er spricht regelmässig an Konferenzen und publiziert in den Bereichen Führung, Performance und Entscheidungsfindung.