

Balanced Leadership leben

AUS DER SERIE: *Überlegene* Unternehmensqualität schaffen

VON JOHANN RISAK

MIT DIESER KOLUMNE wird die Serie, die im März 2011 begann, abgeschlossen. In der nachfolgenden Abbildung¹ werden die neun Beschreibungs- und Gestaltungsfelder genannt, die im vergangenen Jahr einer Beschreibung und gestaltungsorientierten Betrachtung unterzogen wurden.



J. RISAK: »Wir geben uns viel zu oft mit der Erfüllung der pflichtgemäßen Anforderung zufrieden.«

Die neun Beschreibungs- und Gestaltungsfelder sind jene, denen nach der Meinung des Autors aus der Sicht von Praxis und Wissenschaft eine besondere Bedeutung zukommt. Der jeweiligen Ausgangssituation, den Zielen und den internen und externen Anforderungen entsprechend ist mittel- und längerfristig eine Balanced Leadership – eine Ausgewogenheit der Qualitäten in der Führung – anzustreben, damit eine herausragende Performance von Unternehmen über einen längeren Zeitraum hinweg realisiert werden kann.

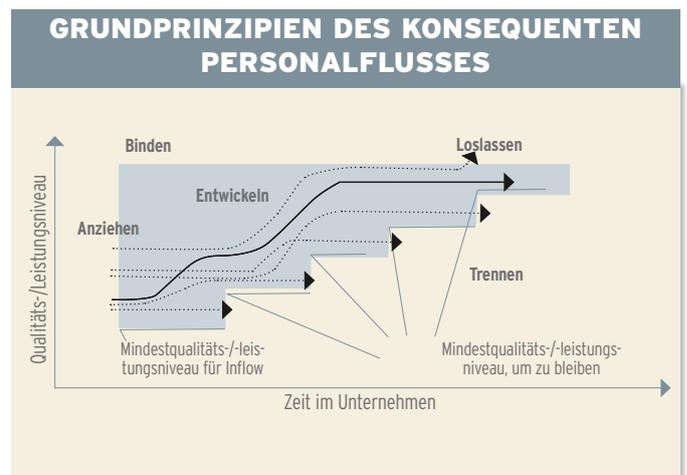
In dieser Serie wurden Unternehmen als ein mehr oder weniger geordneter Haufen von Projekten angesehen, die auf einer gemeinsamen Infrastruktur

aufsetzen und das Ziel verfolgen, Werte zu schaffen. Eine Reflexion der Inhalte der vorangegangenen zehn Kolumnen² brachte nachstehende Themenstellungen, die ihrer besondere Bedeutung bei der Verbesserung der Performance wegen in der Folge nochmals kurz angesprochen werden sollen.

» **Personalfluss kommt vor Geldfluss** «

Personal wird angezogen, strömt in das Unternehmen herein, erbringt Leistungen, entwickelt sich und strömt früher oder später aus diesem wieder hinaus. Die Gestaltung des Personalfusses kann als eine Kernaufgabe der Führung und jeder Führungskraft angesehen

werden. In der nachfolgenden Abbildung wird der Personalfluss in seinen Grundzügen dargestellt.



Die Ergebnisse des Forschungsprojektes »Initiativen- und Umsetzungsorientiert Führen«³ zeigen, dass selbst in den guten Unternehmen das Personalflussmanagement von den Führungskräften nur mit etwas über mittelmäßig liegend bewertet wird.⁴ Diese Ergebnisse zeigen auch, dass das Personalflussmanagement sehr hoch signifikant mit dem »Trennen« und hoch signifikant mit dem »Anziehen«, »Integrieren« und, »Entwickeln« von Personal und deren »Pflichterfüllung« zusammenhängt.⁵

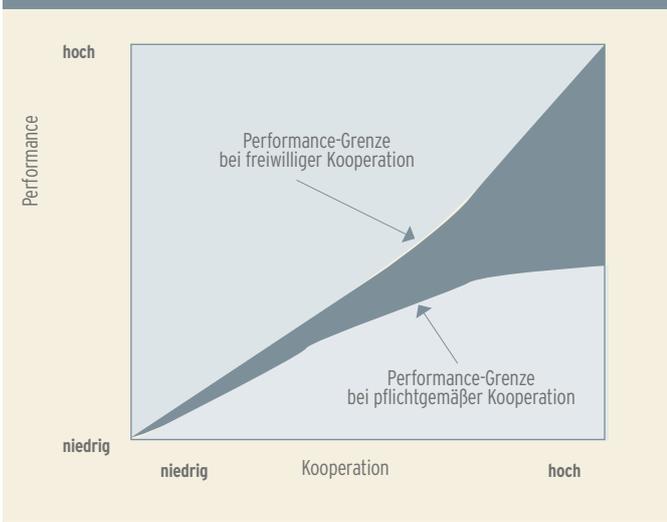
Von besonderer Bedeutung für das Personalflussmanagement, und damit die Performance von Unternehmen, scheinen der Beginn und das Ende zu sein. Am Beginn kommt es auf die Attraktivität des Unternehmens am Arbeitsmarkt und beim Ende auf das rechtzeitige Trennen von Personal, wenn die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter die geforderten Leistungen trotz mehrmaligen Bemühens nicht erfüllen, an. Bei der Gestaltung des Personalfusses sind noch sehr interessante Felder für die Verbesserung der Performance des Unternehmens vorhanden. Ein guter Personalfluss kann als eine der wesentlichsten oder die wesentlichste Voraussetzung für einen guten Geldfluss angesehen werden.

» **Pflichtleistungen durch freiwillige Zusatzleistungen überhöhen** «

Wir geben uns viel zu oft schon mit der Erfüllung der pflichtgemäßen Anforderungen zufrieden und vergeben damit die Chancen, die aus der Erfüllung von freiwilligen Zusatzleistungen resultieren. Nachstehende Abbildung zeigt die damit entgehende Chance auf.⁶

Es geht also um die Wandlung von Mitarbeitern zu Mitgestaltern. Die Erfüllung der Pflichtleistungen berechtigt zum Mitspielen, aber auch nicht immer. Wer nach Überlegenheit strebt, der ist auf die Erbringung von freiwilligen Zusatzleistungen angewiesen. Für diese Erbringung sind Voraussetzungen zu schaffen, welche die Selbst-

PFLICHTLEISTUNGEN DURCH FREIWILLIGE ZUSATZLEISTUNGEN ÜBERHÖHEN



motivation fördern. Es geht dabei darum, dass die Mitarbeiter ihren Beitrag zur Leistungserstellung kennen, verstehen, welchen Nutzen sie stiften, eine passende Kommunikation pflegen und dass ausreichend Feedback gegeben wird. In dem oben bereits genannten Forschungsprojekt wurde ein sehr hoch signifikanter Zusammenhang von »Freiwilligen Zusatzleistungen« mit der »Leadership« und ein hoch signifikanter mit dem »Energetisieren« und der »Kultur« festgestellt. In Unternehmen, in welchen ein hohes Ausmaß an »Freiwilligen Zusatzleistungen« festgestellt wird, passen die Qualitäten der Führung zu den Anforderungen. Es brummt (hoher Energiefluss) in ihnen und das Personal wird zu hohen freiwilligen Zusatzleistungen hingezogen. Das Unternehmen ist für das Umfeld attraktiv und daher in der Lage, jene Ressourcen, die es braucht, anzuziehen.

» Spezifischen Leistungskern sichtbar und spürbar machen «

Bei der Herausarbeitung des spezifischen Leistungskerns geht es um das Erkennen der von außen und innen kommenden Leistungserwartungen. Aus dem für das Unternehmen spezifischen Leistungskern leitet sich der Selbstauftrag – das Mandat – und dann in der Folge das Leistungsangebot des Unternehmens nach außen und innen ab. Nachfolgende Abbildung weist auf Fragen hin, die man bei der Herausarbeitung stellen und beantworten sollte.⁷

LEISTUNGSKERN ALS STRATEGISCHEN LEITRAHMEN HERAUSARBEITEN

- Kennen wir unseren Leistungsauftrag?
- Besitzt unser Unternehmen einen klaren Fokus?
- Woran spürt der Kunde diesen Fokus?
- Wie unterscheiden sich unsere Leistungen von jenen der Wettbewerber?
- Was können wir besser als andere?
- Was sind unsere Kernkompetenzen?

Leistungskern

Die Beantwortung der in der Abbildung genannten Fragen ist eine anspruchsvolle Arbeit, die in Teamarbeit durchgeführt werden sollte. Aus der Beantwortung leiten sich sachlich nachvollzieh- und messbare Leistungsaufträge und daher eine Verantwortung begründende Führung und Umsetzung ab. Der Fokus des Unternehmens ist von einem Empfinden des spezifischen Leistungskerns durch die Kunden zu begleiten. Danach ist der Wettbewerb in die Betrachtung einzubeziehen, um eine nachvollziehbar wirkungsvolle Positionierung in diesem zu ermöglichen. Letztlich ist zu bestimmen wo das Unternehmen bessere Voraussetzungen und Kernkompetenzen hat bzw. noch entwickeln muss.

Das Bestimmen, Stärken und Verändern des spezifischen Leistungskerns von Unternehmen stellen bei einem näheren Hinsehen ein fokussiertes Bemühen zur Unternehmensentwicklung und Weiterentwicklung dar. Die Ergebnisse des bereits genannten Forschungsprojekts zeigen die Bedeutung der Spürbarkeit des spezifischen Leistungskerns bei den Kunden, der geschlossenen Vermittlung der Markenbotschaft, der Ausrichtung der Prozesse, Ressourcen bei der Führung der Marke von Unternehmen auf.⁸

» Zusammenhang von Spürbarkeit des spezifischen Leistungskerns, Ausrichtung und exzellenter Ausführung «

Wenn heute von dem Streben nach Exzellenz immer häufiger gesprochen wird, dann hat dies einen sehr realen Hintergrund. Es konnte in dem bereits genannten Forschungsprojekt erkannt werden, dass die Spürbarkeit des spezifischen Leistungskerns bei dem Kunden sehr hoch signifikant mit dem Streben nach Exzellenz in der Ausführung verbunden ist. »Gut genug« reicht ganz einfach nicht aus, um eine emotional positiv ansprechende Verbindung zwischen Kunden und Unternehmen herzustellen.

Hinter dem Streben nach Exzellenz hat eine starke Ausrichtung der Prozesse, Ressourcen und Fähigkeiten zu stehen. Das weist darauf hin, dass es bei der Attraktivität von Unternehmen bei den Kunden um ein in sich und mit den Anforderungen stimmiges Markenbild geht. Insgesamt hat das aus dem spezifischen Leistungskern herauskommende Angebot umfassend von einer im Inhalt und Ausprägung stimmigen Ausrichtung der Prozesse, Ressourcen und Fähigkeiten unterlegt und von einem Streben nach Exzellenz begleitet zu sein. Den Maßstab für die Annäherung an diese Qualitäten stellt die vom Kunden gefühlte Qualität der vom Unternehmen erbrachten Leistungen dar.

» Sich rechtzeitig vom Überholten trennen «

Wie die Ergebnisse der dieser Serie zugrundeliegenden Forschung zeigen, stellt das weitgehende Fehlen der Trennfähigkeit von Unternehmen ein Grundübel des Wirtschaftens dar. Die nachfolgende Abbildung zeigt beispielhaft Schädigungen, die durch das Nichttrennen von Altlasten eintreten können.⁹



⇒ »Wer den Stein von ungelösten Altproblemen auf dem Buckel tragen muss, der kämpft letztlich ums Überleben. Dieser Stein muss weggerollt, zerkleinert oder aufgelöst werden. Die jeweilige Situation (Verfügbarkeit von Zeit und Ressourcen) bestimmt, wie beim Lösen von Altproblemen vorgegangen wird. Die Altlasten schränken die Chancen für die Realisation von neuen Ideen, der Verbesserung des Bestehenden und für die Aufnahme von neuen Geschäften dramatisch ein.«¹⁰

Wer sich aus der vorstehend beschriebenen Situation weitgehend befreien will – gänzlich kann man das nicht –, der hat sich folgenden beispielhaft genannten Aufgaben als Führungskraft zu stellen:

- » Beenden zum Thema machen,
- » Transparenz herbeiführen,
- » Alternativen herausfordern,
- » Knappheit schaffen,
- » Personalfluss erhöhen und
- » Zugeständnisse minimieren.¹¹

Das Zum-Thema-Machen schafft Bewusstsein, die Transparenz legt Unterlassungen offen, Alternativen zeigen mögliche andere Wege auf, Knappheit zwingt zu einem Aufgeben der Bequemlichkeit, die Steigerung des Personalflusses zwingt zum Anstreben von neuen Lösungen und weniger Zugeständnisse führen zu einer geringeren Belastung der Zukunft. Daraus ist zu ersehen, dass Trennen kurzfristig konfliktreich, unangenehm, klimaschädigend und vorübergehend selbstbeschädigend wirkt und daher oft vermieden oder hinausgeschoben wird. Auf Sicht fördert ein bewusstes, regelmäßiges und anlassbezogenes Trennen die Agilität und damit die Selbstgestaltungsfähigkeit von Unternehmen.

Nicht unbegründet haben Oskar Grün und der Autor bereits im Jahr 1985 für einen Beitrag zum Thema Trennen den Titel »Der Weg aufwärts! Abschaffen« gewählt.¹² Schon damals stellte sich diese Herausforderung, die bis heute noch immer als ein Grundübel beim Wirtschaften anzusehen ist. Erstarren ist wahrscheinlicher als Entstarren und Hinzufügen wahrscheinlicher als Weglassen. Konsequente und aufgeklärte Führungskräfte streben unter Inkaufnahme von Unannehmlichkeiten und der damit verbundenen Zurücksetzungen die Minimierung des aus dem Nichttrennen entstehenden Schadens an.

» Abschluss «

Die Serie zum Gestaltungsauftrag »Überlegene Unternehmensqualität schaffen« versuchte einen Beitrag zur Verbesserung der Un-

ternehmenslandschaft in Österreich zu leisten. In diesem Beitrag wurden die nachfolgenden Themenstellungen ihrer besonderen Bedeutung entsprechend abschließend hervorgehoben. Es wurde auf

- » das Faktum hingewiesen, dass der Personalfluss vor dem Geldfluss kommt,
- » die Pflichtleistungen durch freiwillige Zusatzleistungen zu überhöhen sind,
- » der spezifische Leistungskern des Unternehmens herauszuarbeiten, sichtbar zu machen und für den Kunden spürbar zu machen ist,
- » der Zusammenhang der Spürbarkeit des spezifischen Leistungskerns mit der Ausrichtung und exzellenten Ausführung wertsteigernd beachtet werden soll und
- » es das Nichttrennen vom Überholten zu vermeiden gilt. ■

Ab April 2012 erscheint meine Kolumne wieder als letzte Seite des Report(+)+PLUS.

FUSSNOTEN

- 1 Risak, J. (2010): Überlegene Unternehmensqualität schaffen, Wien, S. 15.
- 2 März 2011 bis Februar 2012.
- 3 Vgl. Risak, J. (2010), S. 19-25. Wird in der Folge vom Forschungsprojekt gesprochen, dann ist immer das Forschungsprojekt »Initiativen- und Umsetzungsorientiert Führen« gemeint.
- 4 Vgl. Risak, J. (2010), S. 45.
- 5 Bei dem Signifikanzniveau bedeutet sehr hoch signifikant < 0,01 und hoch signifikant < 0,05.
- 6 Chan Kim, W./Maubourgne, R. (2003): Fair Process: Managing in the Knowledge Industry, in: Harvard Business Review, January, S. 127-136, hier S. 135.
- 7 Risak, J. (2010), S. 167.
- 8 Vgl. Risak, J. (2012), S. 177.
- 9 Vgl. Risak, J. (2012), S. 248-273, hier S. 260.
- 10 Eder, A./Risak, J. (2003): Gedanken zur Endlichkeit, in: Risak, J. (2003): Der Impact Manager, Wien, Seiten 78-96, hier S. 84.
- 11 Eder, A./Risak, J. (2003), S. 85.
- 12 Grün, O./Risak, J. (1985): Der Weg aufwärts! Abschaffen, in: DBW Die Betriebswirtschaft, Heft 6, S. 646-656.



DIE UHR TICKT!



Der Tiger kämpft um sein Überleben. Nur noch 3.200 frei lebende Tiger gibt es weltweit. Die Zeit läuft. Es sei denn, Sie kämpfen mit. Für die letzten Tiger. Ihre 10 Euro pro Monat helfen, damit sie leben können.

Werden Sie Pate unter 01/488 17-242 oder <https://tiger.patenschaft.at>

Der WWF dankt die REPORTVERLAG für die Unterstützung unserer Arbeit durch die Schaltung dieses Gratisinserats.