Leadership Intelligence – the Next Generation BI

Ursache und Wirkung des Erfolgs

Während BI systematische Kennzahlen über operative Ergebnisse liefert, vereint LI diese mit strukturiertem Wissen über strategische Ursachen. Mit der komplementären Nutzung von LI-Information und BI-Wissen können unternehmerische Entscheidungen zielsicher getroffen werden.



Die Welt der Zahlen und der Business Intelligence

Es ist die Aufgabe der operativen Führung, die Ziele eines Unternehmens zu planen und die Ergebnisse der operativen Geschäftstätigkeit zu messen. In quantitativer Form als Zahlen dargestellt, dienen diese als Plan-, Meß-, Regel- und Rechengrößen bei der standardisierten Leistungsbewertung des Unternehmens. Der operative Bereich ist ein System mit einer geordneten Struktur, welche diese Zahlen und ihre Metrik als Budget zum Inhalt hat. Die operative Führung optimiert diese Zahlen nach wirtschaftlichen Kriterien und transformiert sie auf bestimmte Formen der Darstellung, die als Kennzahlen aggregierte und standardisierte Information enthalten.

Sie nutzt dazu Methoden, wie Balanced Score Card (BSC) und Business Intelligence (BI), welche die Zahlen mit Unterstützung von IT-Technologie in bestimmter Weise analysieren und in einem Informationssystem zur weiteren Nutzung bereitstellen.

BI liefert damit systematisch standardisierte Information als Grundlage für rationale Kopf-Entscheidungen. Das Top-Management trifft hingegen viele nicht-rationale Bauch-Entscheidungen großer Tragweite auf einer anderen Grundlage. Offenbar bedient BI nicht alle Informationsbedürfnisse der Entscheider im strategischen Bereich, außerhalb des operativen Tagesgeschäfts.

Die Welt der Zustände und der Leadership Intelligence

Das Entscheidungsproblem zwischen Kopf und Bauch wird mit Leadership Intelligence LI gelöst. Das strategische System ist komplementär zum operativen System und öffnet eine zweite Dimension der Unternehmensführung. Eine Information aus der BI hat Bezug zur Vergangenheit und bestenfalls zur Gegenwart. Ihre konsequente Nutzung führt zu Operational Excellence der Führung. Informationen aus der LI haben währenddessen Bezug zur Zukunft. Hier liegt die Informationsgrundlage in den zielgerichteten Entwicklungspotenzialen der Menschen und des Unternehmens. Ihre kompromisslose Nutzung führt zu Strategical Excellence der Führung.

BI liefert exakte Information, das heißt systematische Kennzahlen, über operative Ergebnisse. Die LI gibt strukturiertes Wissen, wie beispielsweise vernetzte Zustandsziele oder Strategien, über stra-

tegische Ursachen zusammen mit den operativen Ergebnissen als ihre Wirkungen bekannt. Mit der komplementären Nutzung von LI-Information und BI-Wissen wird die unnatürliche Dichotomie der Entscheidungsfindung des Menschen überwunden. Mit LI kommt das Erfahrungswissen als Grundlage für Bauchentscheidungen in ein Führungscockpit.

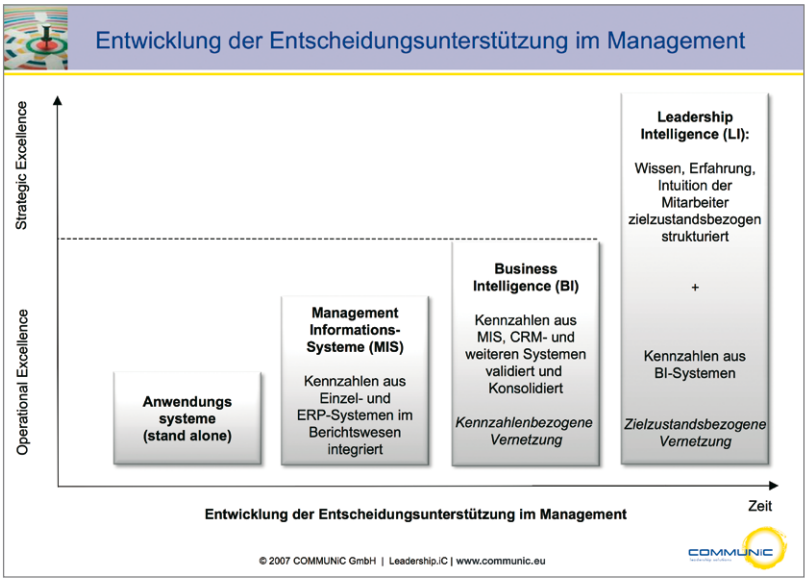
Die Methode Leadership Intelligence

LI stellt die erwünschten und geplanten Zustände der Zukunft eines Unternehmens als Ziele in den Mittelpunkt. Sie vermitteln völlig andere Sachverhalte als Zahlen und erzeugen konkrete, bildhafte Vorstellungen über die gewünschte Zukunft. Da Zustandsziele komplementär zu Zahlenzielen sind und als Anziehungspunkte für das Denken, Fühlen und Handeln der Menschen wirken, geben Sie ihnen und damit dem Unternehmen im Allgemeinen eine Richtung in die Zukunft. In qualitativer Form als Zustände mit konkreten Worten beschrieben, stehen diese Ziele also im starken Gegensatz zu den abstrakten Informationen über vergangene Entwicklungen, die von der rationalen Intelligenz ausgehen. Die Kraft der Vorstellungen über Zustände in der Zukunft und der Wunsch, diese Zustände als Ziele zu erreichen, spricht die Fähigkeiten der Menschen an. Die intuitive und die emotionale Intelligenz arbeiten mit konkreten Vorstellungen in Form von Zuständen. Zur Erzeugung neuen Wissens werden sowohl die rationale, intuitive, als auch die emotionale Intelligenz der Menschen im LI- Prozess genutzt. Als zentraler Bezugspunkt des strategischen Wissensmanagements im Unternehmen dienen die Ziele.

Der Prozess Leadership Intelligence

Der LI-Prozess ist ein geregelter Prozess, der externe und interne Einflußfaktoren systematisch mit der strategischen Zielerreichung verbindet. Während man unter den internen Faktoren Kompetenz der Personen oder beispielsweise die Effizienz der Prozesse versteht, bedeuten externe Faktoren Störungen des Betriebs oder unter anderem Veränderungen des Umfelds. Eine solche Information wird einbezogen, wenn sie einen qualifizierten Bezug zur Zielerreichung darstellt. Der geregelte Prozess kontrolliert Abweichungen der strategischen Zustandszielerreichung von der Zustandszielplanung. Die unmittelbaren Ursachen und Prämissen der Abweichungen werden direkt identifiziert, kommuniziert und dokumentiert.

Selbstverständlich ist dieses Wissen zunächst nur individuell bei den Mitarbeitern verfügbar. Im IT-unterstützten LI-Prozess wird es jedoch automatisiert zielbezogen strukturiert. In dieser Form wandelt es sich zum kollektiven und hochwirksamen Führungswissen. Das Konzept der strategischen Führung von Unternehmen durch die Führung von Menschen mit Zielen, ist in einer Führungsmethode umgesetzt, welche die Kriterien eines LI Prozesses erfüllt. Die Vernetzung der vielen Mitarbeiter im Unternehmen und ihrer Ziele wird durch eine entsprechende Führungssoftware unterstützt.





Harald Hagmayer, Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Communic Unternehmensberatung GmbH in Augsburg.

Communic entwickelt und vertreibt die Führungsmethode Leadership.iC und Software Vision.iC, die nach den Grundsätzen von Leadership Intelligence aufgebaut ist.



Dr. Peter Meier, Mitglied der Geschäftsleitung der Communic GmbH und Leiter des Steinbeis-Transferzentrums Risikomanagement. Er ist Berater und Buchautor zu Chancen und Risiken.