FührungsErfolg



VISION.iC

Der erfolgreichste Unternehmer aller Zeiten[1] stammt aus Augsburg. Jakob Fugger (1459 – 1525) lieferte eine Art Formel dafür, was nötig ist, um extrem erfolgreich zu werden. Er kombinierte auf neue Weise bekannte und bewährte Methoden, etwa die doppelte Buchführung, innovativ zu einem Managementsystem. Zusätzlich baute er einen eigenen Nachrichtendienst auf, durch den ihn wichtige Informationen viel früher erreichten als andere Handelshäuser.

In dieser Augsburger Tradition kombiniert heute Vision.iC bekannte und bewährte Führungsmethoden zu einem einzigartigen neuen Führungsassistenzsystem. Diese verbindet Nachrichten aus dem internen und externen Wirkungsumfeld mit den Unternehmenszielen. Mit Vision.iC lassen sich Zusammenhänge einer komplexen Organisation besser beobachten, erklären und bewerten. Das verbessert und beschleunigt die Führung und das Treffen von Managemententscheidungen.

Lernen Sie auf den folgenden Seiten das Führungsassistenzsystem Vision.iC kennen und werden Sie erfolgreich mit innovativen Ideen aus der Fuggerstadt!

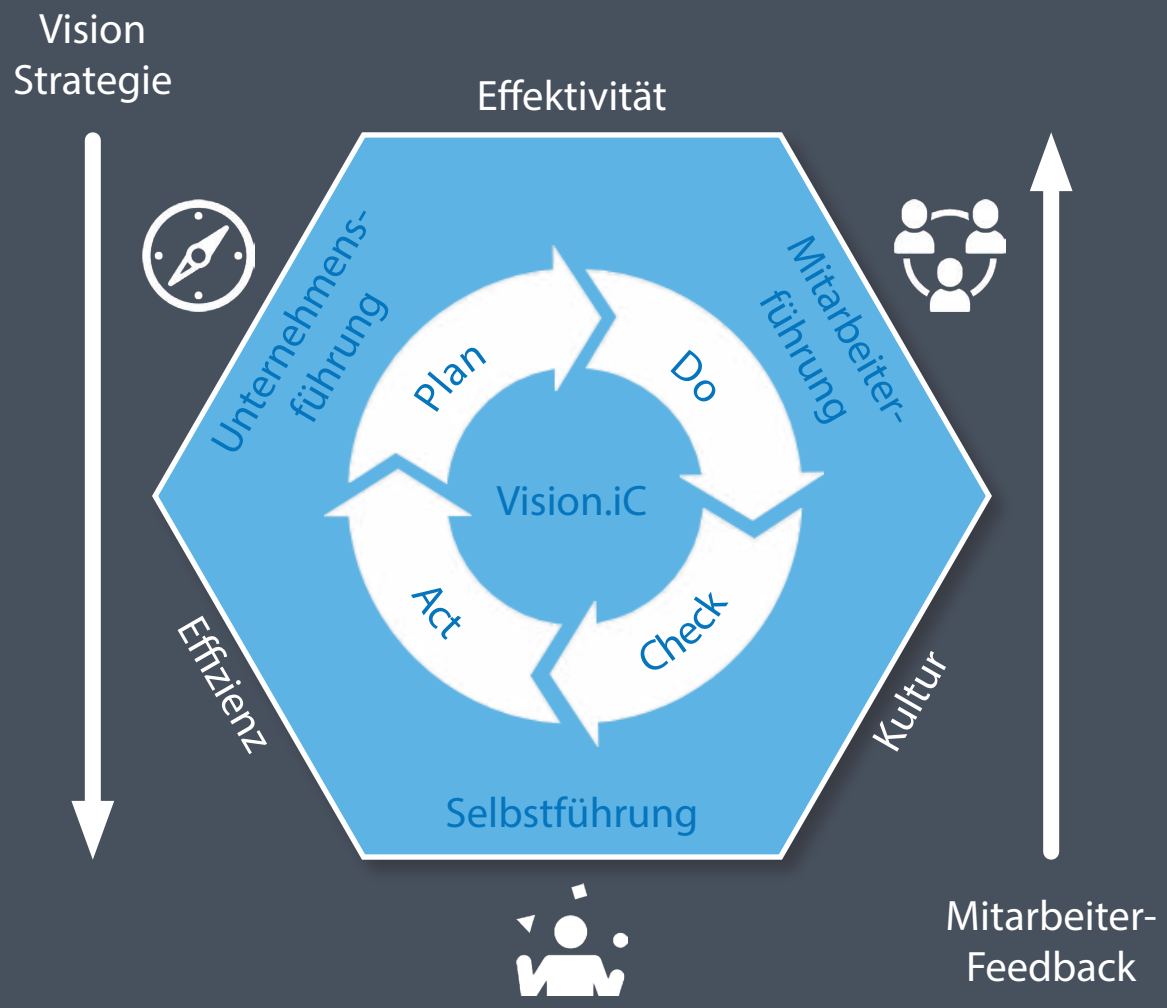
[1] Quelle: Steinmetz, Greg: Der reichste Mann der Weltgeschichte: Leben und Werk des Jakob Fugger, 2016



Schwerpunkte

Vision.iC 5
Unternehmenskultur 6
Vision und Strategie 9
Ziel- und Projektcockpit 12
Zielplanung und Eigenverantwortung 16
Ziele und Messgrößen 19
Feedback und Prognose 25
Kapazität und Verfahren 32
Personalentwicklung 37
Risiko- und Compliancemanagement 39
Prozesse und Kennzahlen 41
Bausteine zum Führungserfolg 47





Das Führungssystem Vision.iC unterstützt alle drei Dimensionen von Führung.

Führung mit Vision.iC

Vision.iC steht für „Vision I see“ – „Die Vision, die ich sehe“.
Erleben Sie, wie Sie Ihre Vision und Strategie bis zu jedem Mitarbeiter im Tagesgeschäft herunterbrechen können und wie jeder Mitarbeiter einfach und unkompliziert Feedback zu seinem Beitrag zur Realisierung der Unternehmensziele geben kann.

Führung hat drei Dimensionen: Unternehmens-, Mitarbeiter- und Selbstführung. Die Lösung Vision.iC unterstützt alle drei Dimensionen.

Der zentrale Zweck von Führung ist es, alle Mitarbeiter auf die Unternehmensziele auszurichten, d.h. die Effektivität zu steigern. Neben der Effektivität geht es bei Führung immer auch um Effizienz.

Die Herausforderung ist, nicht nur die Kern- und Unterstützungsprozesse, sondern auch den Führungsprozess effizient zu organisieren. Sowohl der Unternehmens-, als auch der Mitarbeiter- und Selbstführung liegt derselbe Führungsprozess zugrunde: Plan – Do – Check – Act. Wenn Sie Ihre Ziele planen und dann kontrollieren, ob die Umsetzung, d.h. das „Do“, zum Plan führt, ist es wahrscheinlich, dass Sie Ihre Ziele auch erreichen.

Erkennen Sie, dass Ihr Tun nicht zum Erfolg führt, dann gilt es Aktionen als Gegensteuerungsmaßnahmen einzuleiten, um wieder auf Kurs zu kommen. Aktionen können Projekte, Maßnahmen oder Aufgaben im Tagesgeschäft sein. Ziele und Aktionen entstehen aus unterschiedlichen Anlässen: neue Marktanforderungen, veränderte Prozesse, zusätzliche Compliancepflichten. Vision.iC hilft Ihnen, die Anforderungen all Ihrer Managementsysteme integriert und vernetzt zu managen.



Unternehmenskultur

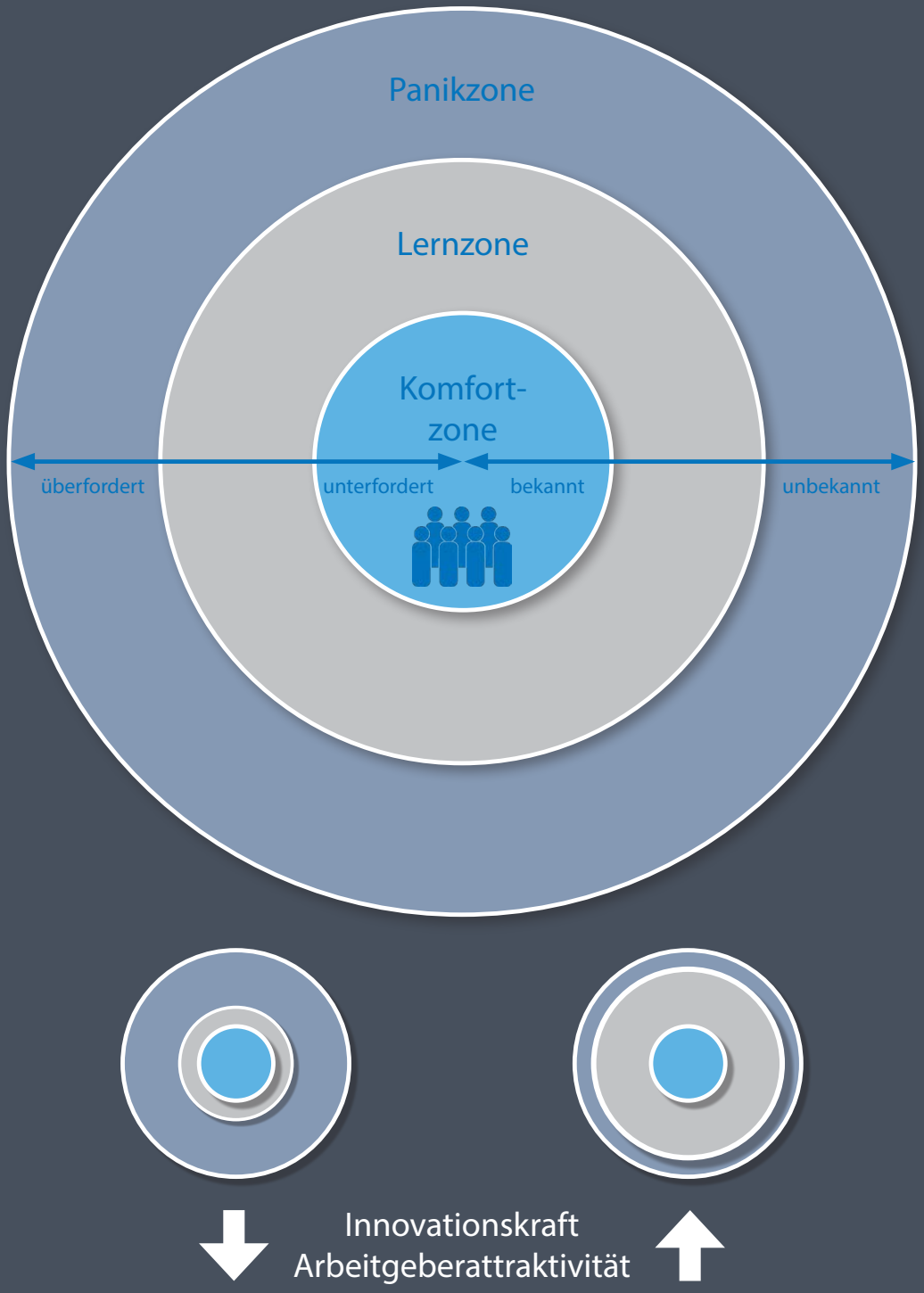
Die Unternehmenskultur entspricht dem Verhalten der Menschen in der Organisation. Ein für die Unternehmensentwicklung zentraler Aspekt ist, wie die Organisation mit Veränderung umgeht. In jedem Unternehmen und bei jedem Mitarbeiter gibt es drei Zonen, die den Umgang mit Veränderung erkennbar machen. Die Komfortzone, die Lernzone und die Panikzone.

Organisationen mit geringer Lernzone sind für junge Führungskräfte zunehmend unattraktiv. Das persönliche Lernen und die persönliche Entwicklung stehen ganz oben auf der Prioritätenliste. Fehlen einer Organisation diese jungen und kreativen Köpfe, dann wird es in einem digitalisierten Umfeld immer schwieriger, innovationsstark zu sein.

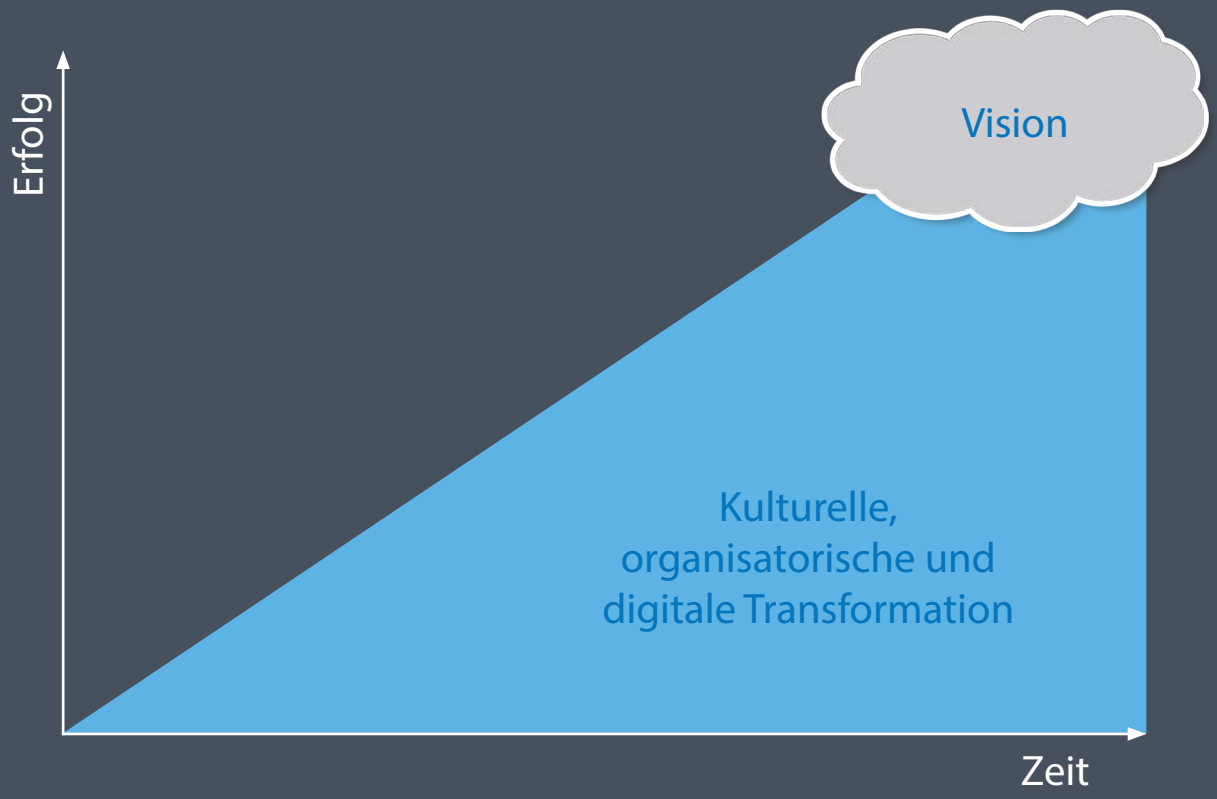
Das Feedback der Mitarbeiter führt zu Impulsen aus den Geschäftsprozessen und Märkten. Auf diese Impulse sind die Führungskräfte mental und methodisch vorzubereiten. Sind Vision und Leitbild wirksam erarbeitet, steuert das Management in Vision.iC gezielt strategische Impulse ein, die Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitern und Führungskräften fördern und fordern.

Je nach Lern- und Veränderungsbereitschaft ist die Einführungsphase des Führungsassistenzsystems Vision.iC zu gestalten. Die Akzeptanz geht verloren, wenn Sie zu schnell zu viel Neues von den Beteiligten erwarten.





Das Führungsassistenzsystem Vision.iC fördert und fordert die Lern- und Veränderungsbereitschaft.



Die Herausforderung bei der Umsetzung einer wirksamen Strategie ist die zielgerichtete Kanalisierung der laufenden Initiativen und Projekte.

Vision und Unternehmensstrategie

Aus der Perspektive der Strategieumsetzung sind unwirksame Strategien schnell erkannt. In den meisten Organisationen sind eine Vision und eine Strategie formuliert. Die Frage ist: Hat die Vision das Potenzial, d.h. das innovative Alleinstellungsmerkmal, um die Mannschaft mit einer tragfähigen Lösung für die kulturelle, organisatorische und digitale Transformation zu begeistern? Und: Ist die Strategie wirksam?

Die Herausforderung bei der Umsetzung einer wirksamen Strategie ist die zielgerichtete Kanalisierung der laufenden Initiativen und Projekte. Unwirksam sind in der Regel zu viele Initiativen auf einmal und zu wenig Ressourcen bzw. Budget zur Umsetzung. Das führt am Ende dazu, dass außer Frustration wenig bis nichts erreicht wird.

Ein Erfolgsfaktor ist die gemeinsame Sichtweise, was die Vision konkret bedeutet. Oft wird noch darüber diskutiert, was die digitale Innovation ist und es werden Rezepte gesucht, um von der vorhandenen hohen Komplexität im Business-Modell, in Produkten, Prozessen und Systemen wegzukommen. Wenn diese grundlegenden strategischen Fragen unbeantwortet bleiben, sind Konflikte bei der Strategieumsetzung vorprogrammiert.

Bei Bedarf entwickeln wir gemeinsam mit Ihrem Team eine Innovationsstrategie und Vision, sowie einen Masterplan, der die vielfältigen Einzelaktivitäten zur Strategieumsetzung zusammen bringt und Synergien ermöglicht.

„Wie nehme ich die Mitarbeiter im Transformationsprozess mit?“ Diese Frage beantworten wir noch vor Projektbeginn gemeinsam mit Ihnen.



Masterplan Unternehmensentwicklung

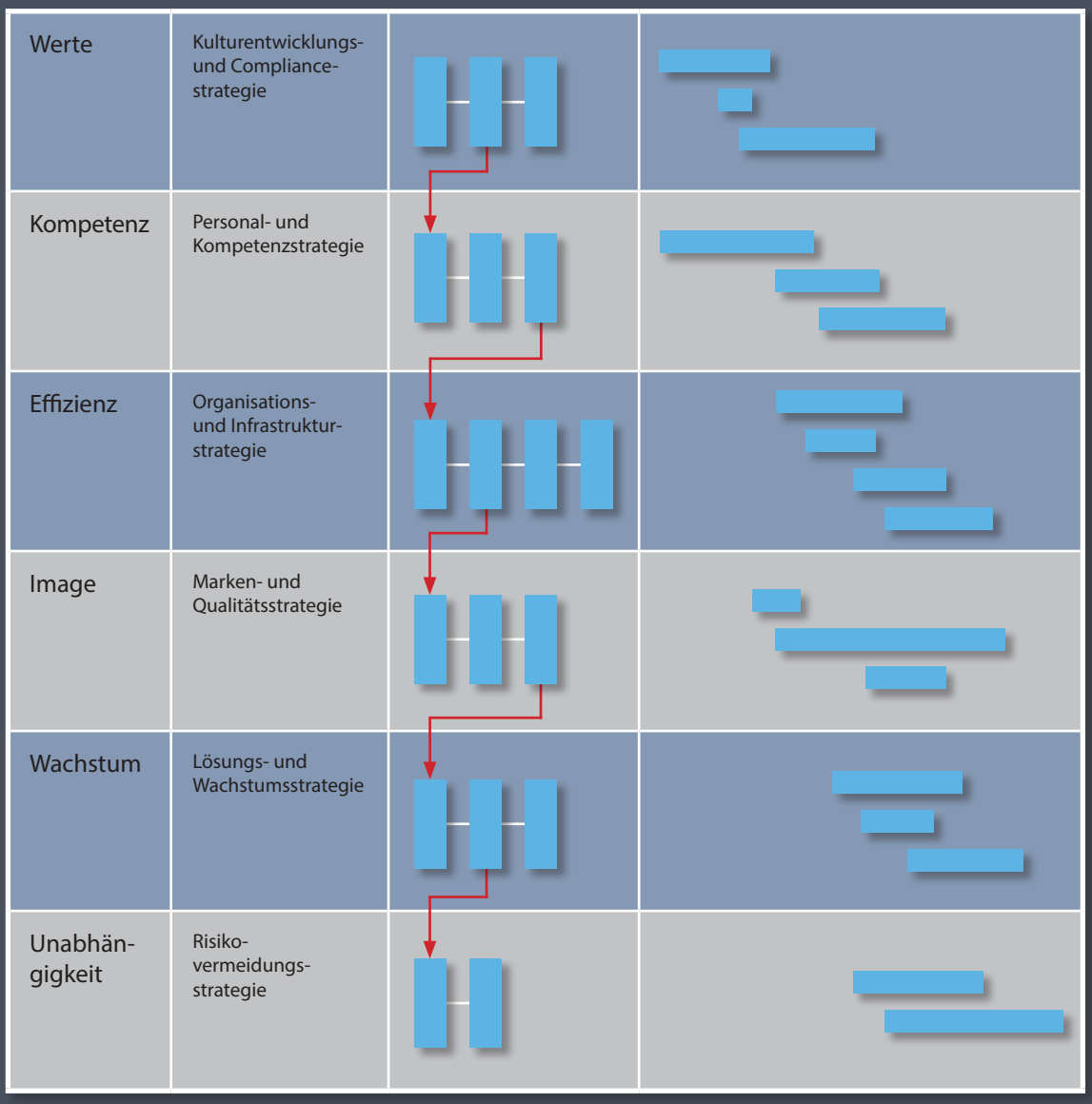
Ein erfolgreicher Masterplan zur Unternehmensentwicklung verliert sich nicht im Detail, sondern gibt Orientierung und schafft Klarheit, wie die Strategien für die Unternehmensziele Kultur, Kompetenz, Effizienz, Image und Wachstum möglichst optimal aufeinander abgestimmt werden, um Unabhängigkeit für das Unternehmen zu schaffen.

Um diese Unternehmensziele zu erreichen ist es erforderlich, für jedes Ziel eine Strategie zu entwickeln, die einerseits den Reifegrad der Organisation und andererseits die Engpässe der jeweils anderen Strategien berücksichtigt. Damit können die Projekte und Aktivitäten sinnvoll mit möglichst wenig Reibungsverlusten geplant werden.

Die Erfahrung zeigt, dass die Erfolgsfaktoren einer guten Kultur-, Kompetenz- und Effizienzstrategie in den meisten Unternehmen weitgehend identisch sind. Auch haben Strategien für Image und Wachstum im Kontext einer Branche oder eines Geschäftsmodells generell gültige Erfolgsfaktoren. Sind diese generellen strategischen Erfolgsfaktoren in ihrer Komplexität und Vernetztheit bereits in einem generischen Masterplan gut aufeinander abgestimmt, dann ist es einfacher, die spezifischen Erfolgsfaktoren aus der Visions- und Strategieentwicklung zu integrieren.

Mit unserem Masterplankonzept ist es möglich, in wenigen Tagen die Erfahrungen und bisherigen Strategiedokumente in eine durchgängige Struktur zu transformieren. In diesem Format können Strategien systematisch mit Vision.iC operationalisiert werden.





Im Masterplan sind die Erfolgsfaktoren zur Umsetzung der Strategie gut aufeinander abgestimmt.

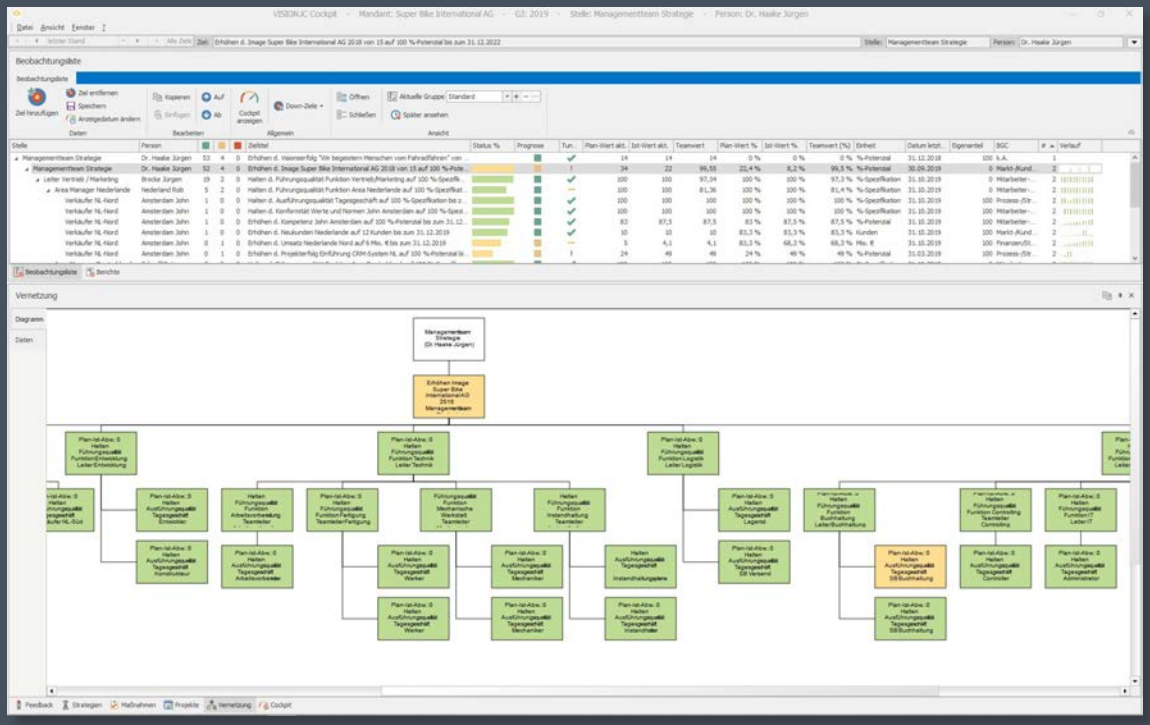
Ziele und Projekte im Cockpit überwachen

Mit Vision.iC vermeiden Sie unproduktive Arbeit, indem Sie ständig den Gesamtüberblick behalten und wissen, welche Unternehmensziele und -prozesse gerade Ihre Aufmerksamkeit brauchen. Übersichtlich können auf einen Blick alle Projektziele, strategischen Ziele und Kennzahlen des Unternehmens strukturiert angezeigt werden. Abweichungs- und Prognoseanalysen sind einfach per Klick möglich und im Berichtswesen darstellbar. Das Cockpit dient dem Management als Frühwarnsystem mit Einblick in die gesamte mehrjährige Historie der Zielentwicklung.

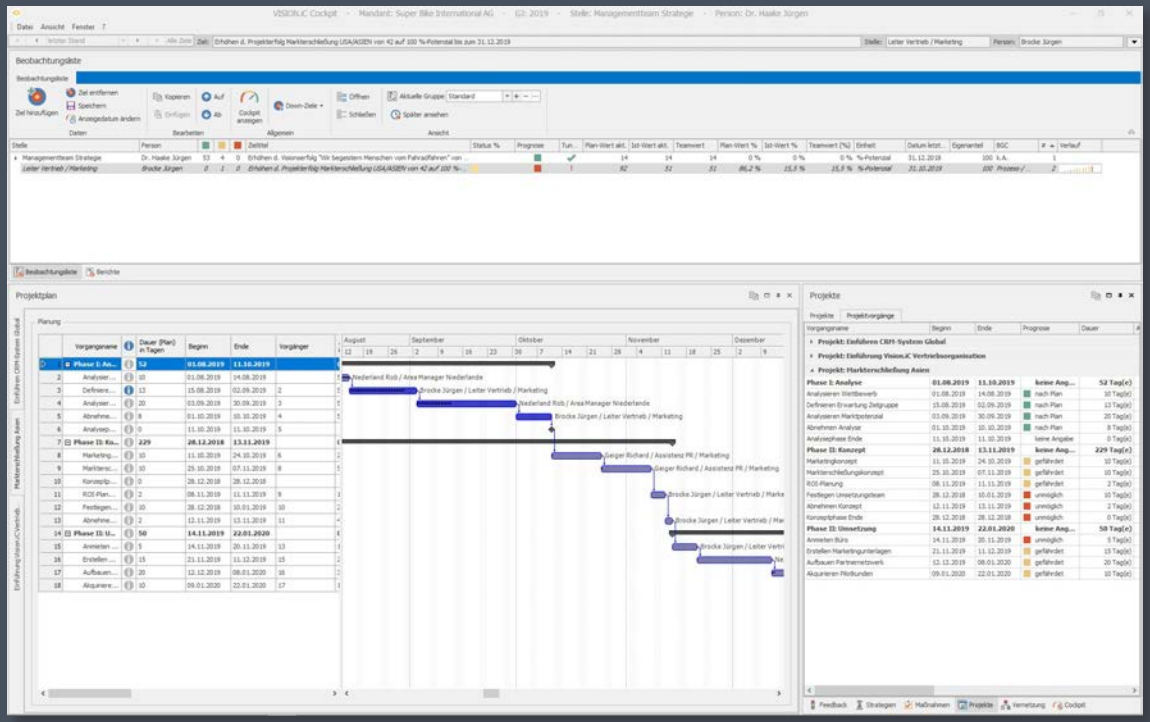
Die komfortable Planung der Projektaktivitäten ermöglicht, unternehmensweit alle Personen in die Projektplanung mit einzubeziehen. Mit Vision.iC strukturieren Sie Projektphasen oder Arbeitspakete einfach und übersichtlich.

„Seit über 18 Jahren unterstützt uns Vision.iC dabei, klare Vereinbarungen zu Unternehmenszielen für alle 400 Mitarbeiter erfolgreich umzusetzen. Vision.iC unterstützt uns wesentlich dabei, Unternehmertum klar zu allen Mitarbeitern zu transportieren, sowie Eigenverantwortung und Selbstbewusstsein zu fördern. Jeder Mitarbeiter erkennt seinen Anteil am Gesamterfolg des Unternehmens und wie er diesen optimieren kann. Zudem gewinnen wir mit dem Vision.iC impliziten Frühwarnsystem die Zeit, um strategische Ziele stressfrei zu erreichen."

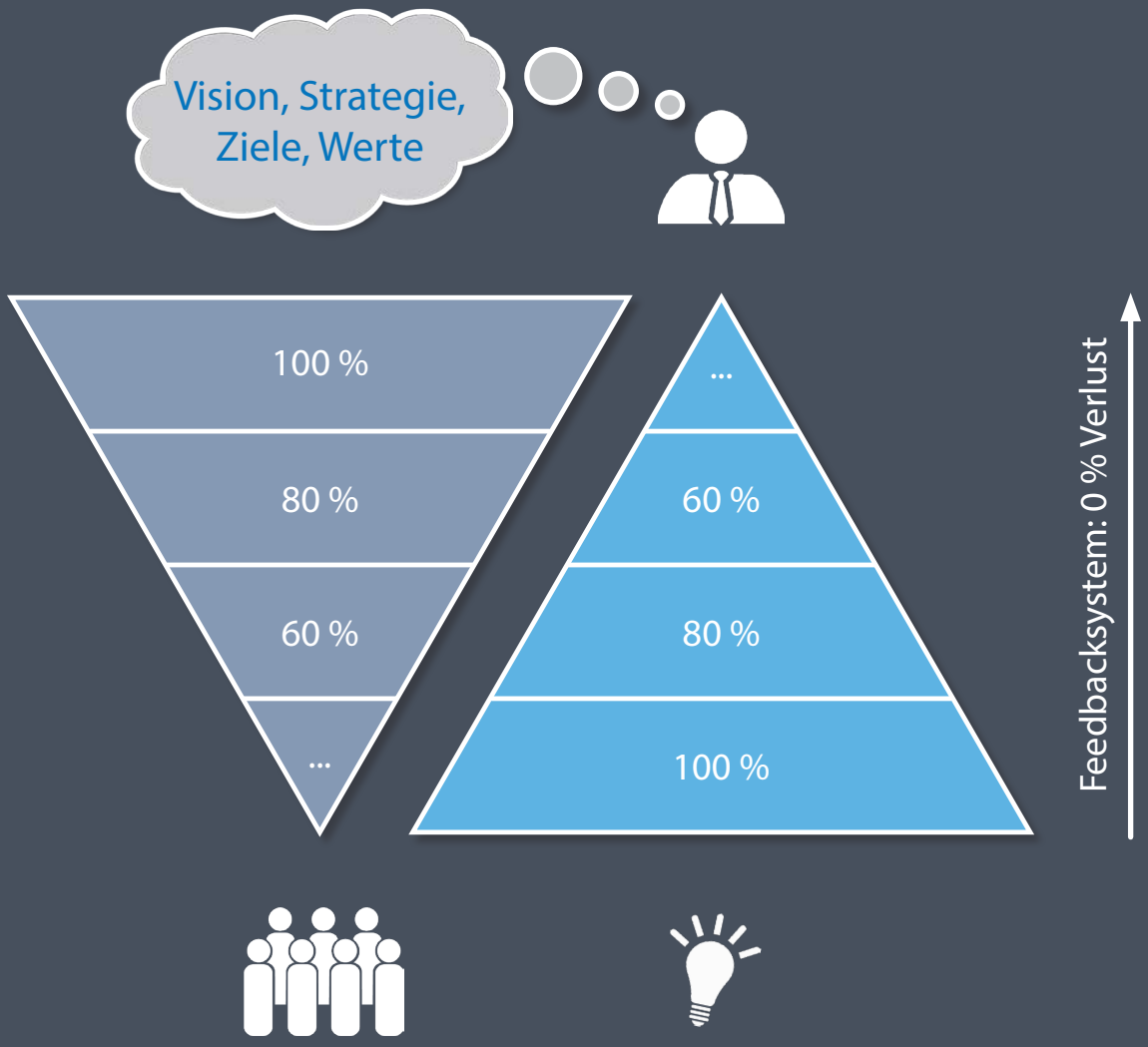
Helmut Esefeld, Geschäftsführer
Gummiwerk Kraiburg GmbH & Co. KG



In Vision.iC Cockpit werden Projekte, strategische Ziele und Kennzahlen vernetzt dargestellt.



Zu den strategischen Projekten sind der aktuelle Status sowie Prognosen zur zukünftigen Entwicklung auf einen Blick sichtbar.



Mit dem Zielobjektrahmen und dem Feedbacksystem ist eine nahezu verlustfreie Kommunikation möglich.

Kommunikation

Auch bei einer gut formulierten und durchdachten Strategie hängt der Erfolg ihrer Umsetzung maßgeblich von der Wirksamkeit der Kommunikation ab. Insbesondere die Kommunikation weicher Faktoren wie qualitativer Ziele oder Werte von der Geschäftsführung an die Mitarbeiter ist häufig mit größeren Verlusten verbunden.

Oft besteht auch das Problem, dass Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter bei der Geschäftsführung nicht in der gewünschten Form ankommen. Studien zeigen, dass pro Führungsebene etwa 20 Prozent Kommunikationsverlust entstehen.

Was sich der Chef vorstellt und kommuniziert, kommt bereits bei zwei Führungsebenen nur noch zu 40 Prozent beim Mitarbeiter an. Das Gleiche gilt aus Sicht der Basis, der Mitarbeiter. Über einen längeren Zeitraum können diese Verluste zu Frustration sowohl bei der Geschäftsführung als auch bei den Mitarbeitern führen. Die Mitarbeiter fühlen sich nicht ernstgenommen und der Chef stellt sich die Frage, wie er mit der Mannschaft erfolgreich werden soll.

Vision.iC ist eine Lösung, mit der Sie eine nahezu verlustfreie Kommunikation der Strategie erreichen können. Verlustfrei heißt, dass auch bei drei und mehr Führungsebenen bei jedem das ankommt, was er erfahren soll.

Das gelingt top-down mit einem Zielobjektrahmen. Damit wird der Zielbeitrag jedes Mitarbeiters zur Vision festgelegt. In der anderen Richtung ist der Informationsfluss von den Ausführungskräften zu den Führungskräften auf Grundlage dieses vernetzten Zielobjektrahmens mit dem Feedbacksystem Vision.iC vollständig verlustfrei. Gibt ein Mitarbeiter zu einem konkreten Ziel Feedback, dann ist diese Information über alle Führungsebenen hinweg ungefiltert bis hin zum Führungscockpit der Geschäftsführung sichtbar.



Zielplanung, Eigenverantwortung, Kompetenzen

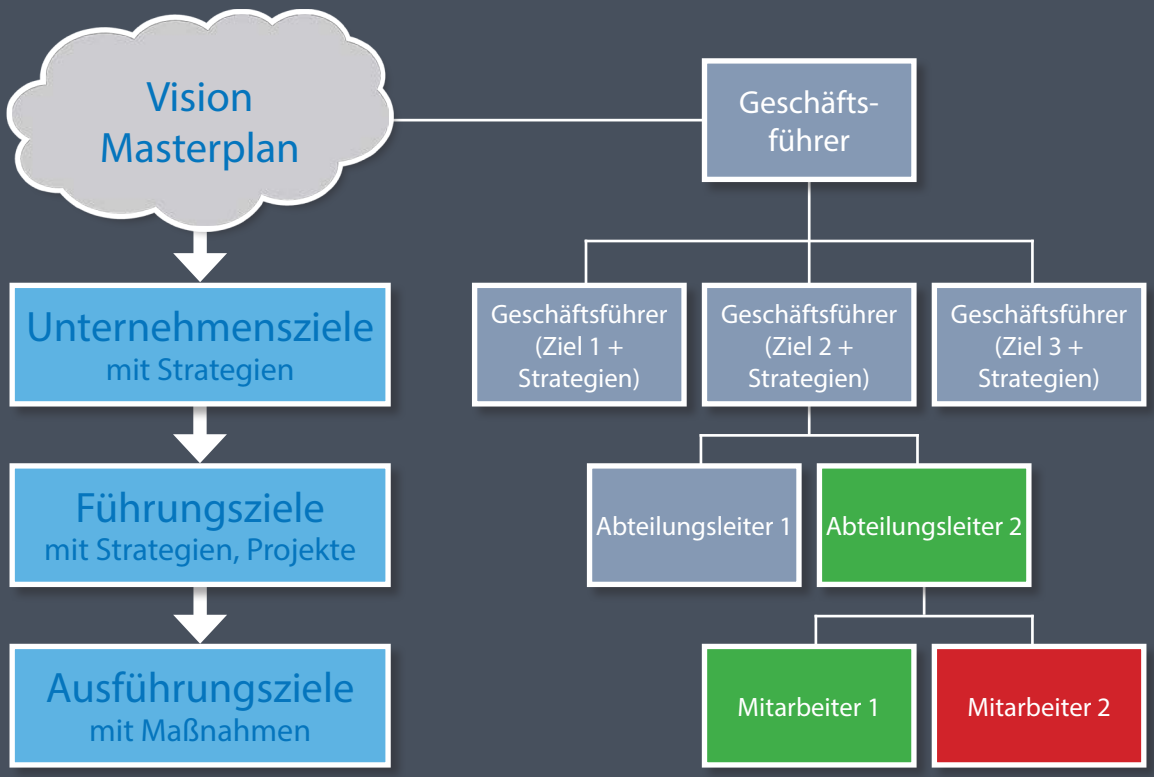
Vereinfacht dargestellt wird die Vision in Unternehmensziele und Führungsziele heruntergebrochen. Die Führungsziele werden in Ausführungsziele konkretisiert.

Bei der strategischen Zielplanung ist es hilfreich, zu den Zielen aus dem Masterplan die geeigneten Strategien, Projekte und Maßnahmen festzulegen – also wie die Ziele erreicht werden sollen. Zudem ist es wichtig festzulegen, wer für die Zielerreichung verantwortlich ist. Für die Vision und die Unternehmensziele ist in der Regel der Geschäftsführer verantwortlich. Für die Führungsziele die Abteilungsleiter oder Teamleiter und für die Ausführungsziele die Mitarbeiter. Für Ziele sind immer Personen und nicht IT-Systeme verantwortlich. Um festzustellen, ob die Führungs- und Ausführungskräfte ihrer Zielverantwortung gerecht werden, geben diese regelmäßig Feedback zur Zielerreichung.

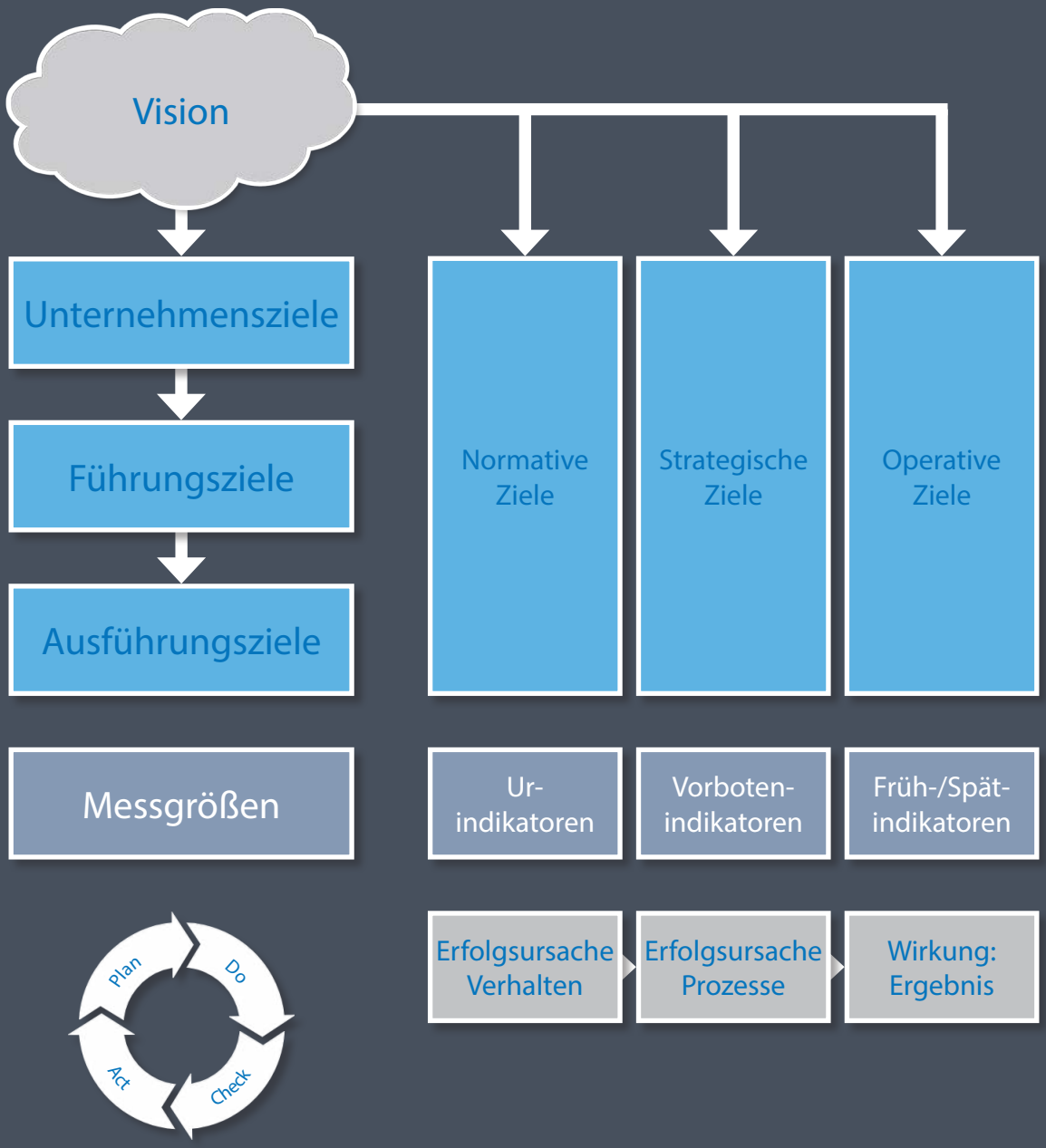
„Grün" bedeutet: „Ich kann mein Ziel erreichen." „Gelb" bedeutet: „Die Zielerreichung ist gefährdet." „Rot" bedeutet: „Es ist unmöglich, das Ziel zu erreichen."

Im Gegensatz zu einem Business-Intelligence-System basiert Vision.iC nicht auf einer Rechenlogik, sondern einer Verantwortungslogik. Das wird bei dem Führungsziel in der rechten Zielkaskade deutlich. Bei einem Zielbaum für Umsatz wäre es rechnerisch schwer möglich, dass eine Führungskraft das Ziel in Summe erreicht, wenn ein wichtiges Teilziel im roten Bereich liegt. Bei Vision.iC sagt die grüne Ampel der Führungskraft aus, dass sie in der Lage ist, die Probleme im Team eigenverantwortlich zu lösen. Die Ampel wäre auf gelb oder rot, wenn die Führungskraft einschätzen würde, dass sie ohne ihren Chef die Probleme nicht mehr lösen kann. Der Geschäftsführer erkennt in seinem Cockpit auf einen Blick, wer seine Ziele eigenverantwortlich erreichen kann und wer nicht.

Vision.iC entlastet sukzessive die Führungskräfte im Unternehmen. Und zwar in dem Maße, wie die Mitarbeiter mehr Kompetenz und Eigenverantwortung entwickeln.



Vision.iC macht erkennbar, wer seine Ziele eigenverantwortlich erreicht.



Normative und strategische Ziele werden direkt geplant und gemessen.

Ziele und Messgrößen

Die aus der Vision abgeleiteten Unternehmens-, Führungs- und Ausführungsziele werden in drei Gruppen differenziert: normative, strategische und operative Ziele. Die Differenzierung hat einen praktischen Zweck. Diese drei Gruppen haben unterschiedliche Messgrößen und Messsysteme.

Die operativen Ziele werden mit Spät- und Frühindikatoren gemessen, die strategischen Ziele mit Vorbotenindikatoren und die normativen Ziele mit Urindikatoren.

Ur-Indikatoren messen die Verhaltensentwicklung, Vorbotenindikatoren die Prozessentwicklung, Früh- und Spätindikatoren repräsentieren Ergebnisse.

Eine Verhaltensentwicklung oder eine Prozessentwicklung können nicht wie eine Umsatzentwicklung gemessen werden.

In der Unternehmenspraxis werden normative und strategische Ziele häufig indirekt über Früh- und Spätindikatoren gemessen.

Mit Vision.iC ist es möglich, die normativen und strategischen Erfolgsursachen direkt zu planen und direkt und zeitnah zu messen.



Indikatoren

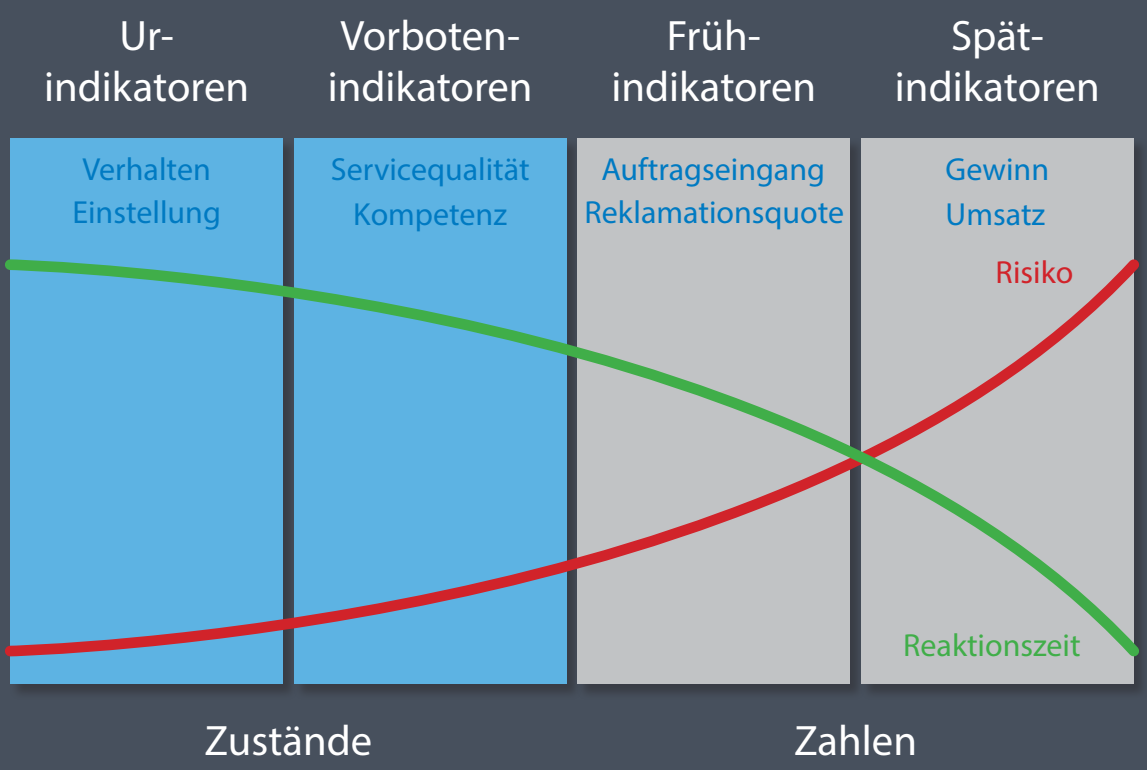
Spätindikatoren sind z.B. der Gewinn oder der Umsatz. Wenn Spätindikatoren erst einmal messbar sind, dann ist es zu spät, um daran noch etwas zu ändern. Das gilt auch für die Frühindikatoren: Wenn die Reklamationsquote schlecht ist, dann ist der Kunde bereits verärgert. Und wenn Sie keinen Auftragseingang mehr verzeichnen, dann ist es in der Regel auch schon zu spät, um an den wahren Ursachen zu arbeiten.

Früh- und Spätindikatoren werden immer mit Zahlen gemessen. Wenn Sie eine Zahl messen können, dann ist der Sachverhalt bereits Vergangenheit. Der Blick auf Spät- und Frühindikatoren ist immer ein Blick in den Rückspiegel. Der Blick in die Zukunft erfordert, wie beim Autofahren, den Blick durch die Frontscheibe.

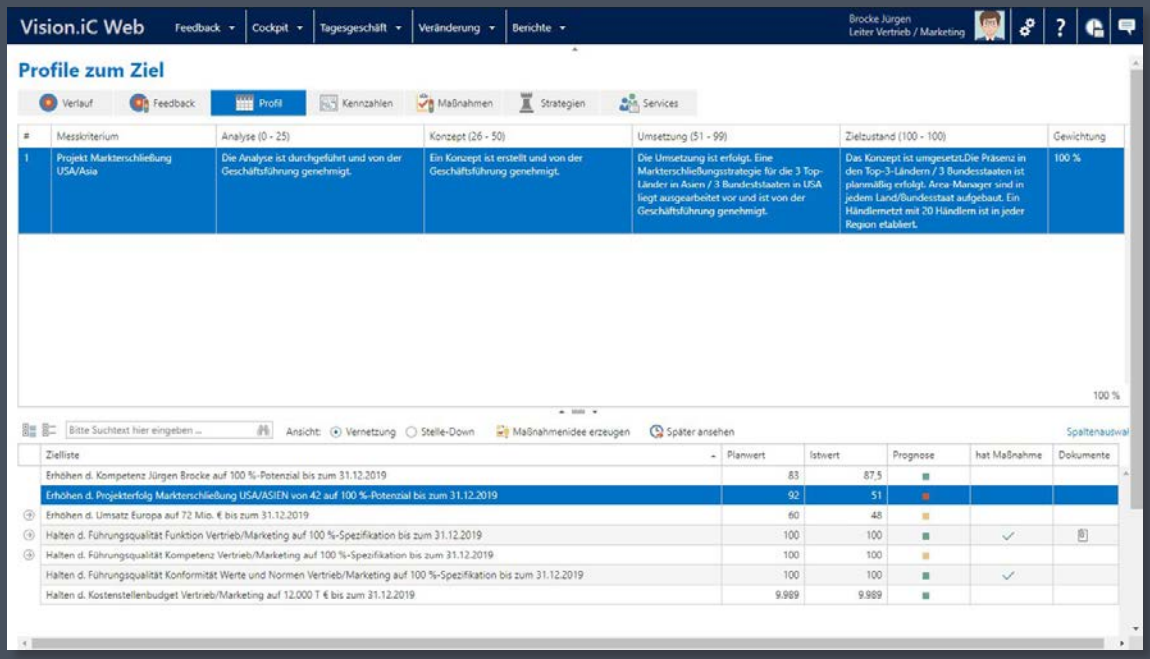
Gerade in einem „kurvigen" Umfeld, in dem sich die Dinge ständig ändern, ist es gefährlich, nur in den Rückspiegel zu schauen. Die entscheidende Überlegung ist, welche Indikatoren die Frühindikatoren beeinflussen. Aber wie können Sie zeitlich vor den Frühindikatoren erkennen, wie sich das Unternehmen entwickelt? Die Erfolgsursachen, an denen man diese Entwicklung erkennen kann, sind die Vorbotenindikatoren. Vorboten können beispielsweise die Kompetenzen, die Servicequalität oder die Projektqualität sein. Vorboten werden nicht in Zahlen, sondern in Zuständen definiert und gemessen. Einen Zustand beschreiben Sie in Worten. In einem Problemfall ist es meist nicht schwer, dem verantwortlichen Mitarbeiter genau zu sagen, welchen Zustand Sie jetzt eigentlich erwartet hätten.

Wenn Sie diesen Zustand schriftlich formulieren, dann haben Sie einen Zielzustand festgelegt. Ein bildhaft in Worten formulierter Zielzustand leitet einen Mitarbeiter viel besser in die Zukunft, als dies mit einer abstrakten Kennzahl der Fall ist.

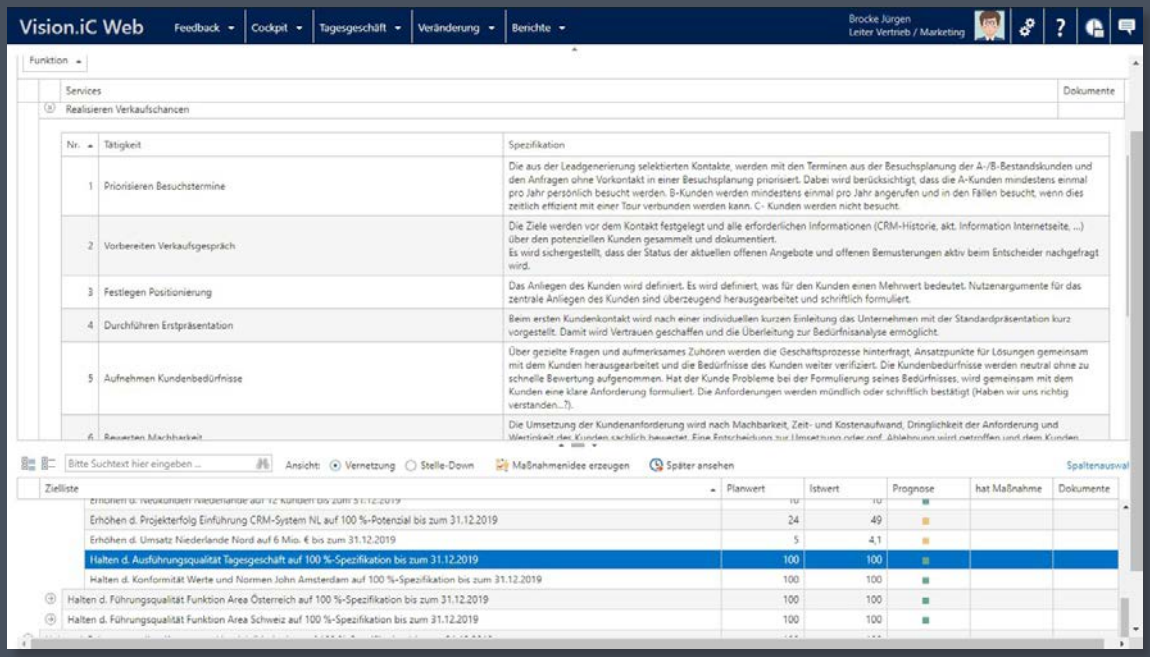
Zustände im Prozess sind Vorbotenindikatoren und Zustände im Verhalten sind Urindikatoren. Bei Verhaltenszuständen geht es um die persönliche Einstellung und das Selbstverständnis. Wenn Sie sowohl die Urindikatoren als auch die Vorbotenindikatoren mit einer Ampel in Ihr Führungs-Cockpit einbinden, dann erfahren Sie monatlich, wie es mit Ihrer Kultur- und Prozessentwicklung aussieht. Der aktuelle Zustand der Prozesseffizienz und Innovationskraft hängen in einem wettbewerbsintensiven Umfeld mit zukünftigen Auftragseingängen und Umsätzen zusammen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Erfolgsursachen und Ergebniswirkung in vielen Fällen mehrere Geschäftsjahre auseinanderliegen. Je später Sie kritische Entwicklungen wie den Rückgang Ihrer Innovationskraft erkennen, desto größer ist Ihr Risiko. Mit Ampeln auf Ur- und Vorbotenindikatoren können Sie Ihre Risiken besser in Griff bekommen. Sie gewinnen dadurch Reaktionszeit, um gegensteuern zu können, noch bevor sich die strategische Entwicklung in den operativen Zahlen auswirkt.



Die Kultur- und Prozessziele werden ins Frühwarnsystem im Führungscockpit eingebunden.



Strategische Ziele werden über Zustandsprofile mit den Phasen Analyse, Konzept, Umsetzung und Zielzustand gemessen.



Die Prozess- und Aufgabenqualität werden über Services mit klaren und handlungsleitenden Spezifikationen gemessen.

Strategische Ziele und Tagesgeschäft messen

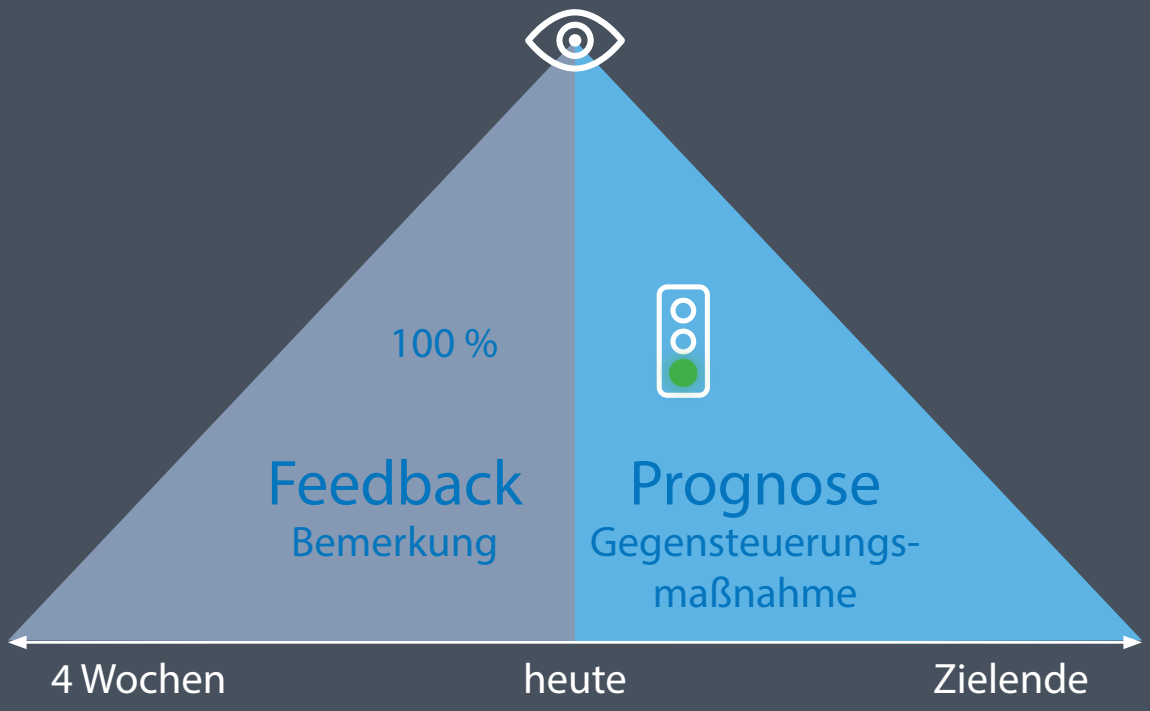
Mit Vision.iC erweiteren Sie Ihre Perspektive und Entscheidungsgrundlage und ergänzen Ihre Informationen über Kennzahlen hinaus mit dem Wissen Ihrer Mitarbeiter. Mit Zustandsprofilen und klaren Servicebeschreibungen im Tagesgeschäft nutzen Sie die Erfahrung und die Einschätzung der Mitarbeiter zur zukünftigen Entwicklung.

Mit unterschiedlichen Formaten kann der Erreichungsgrad strategischer, normativer und operativer Ziele handlungsleitend geplant werden. Projektziele können in einem Phasenmodell von Analyse, Konzept, Umsetzung und Zielzustand definiert werden. Die Zuordnung einer Skala von 0 bis 100 auf die Phasen in Verbindung mit einem Terminplan ermöglicht es, den Fortschritt der strategischen Zielerreichung einfach zu ermitteln.

Um die Qualität der Prozesse und Aufgaben im Tagesgeschäft oder der Einhaltung von Compliancepflichten zu managen, bietet Vision.iC das Format der Services. Über ein monatliches Feedback ist einfach zu ermitteln, ob die verantwortlichen Ausführungskräfte ihre Aufgaben in der vereinbarten Qualität erbringen können.

„Vision.iC führt in eine neue Generation der Konzepte und Werkzeuge zur strategischen Entscheidungsunterstützung."

Prof. Dipl.-Kfm. Armin Roth
Hochschule Reutlingen, Schwerpunkt Führungsinformationssysteme



Ziele, Projekte und Maßnahmen mit Feedback, Prognose und Hintergrundinformationen rückmelden

Feedback und Prognose

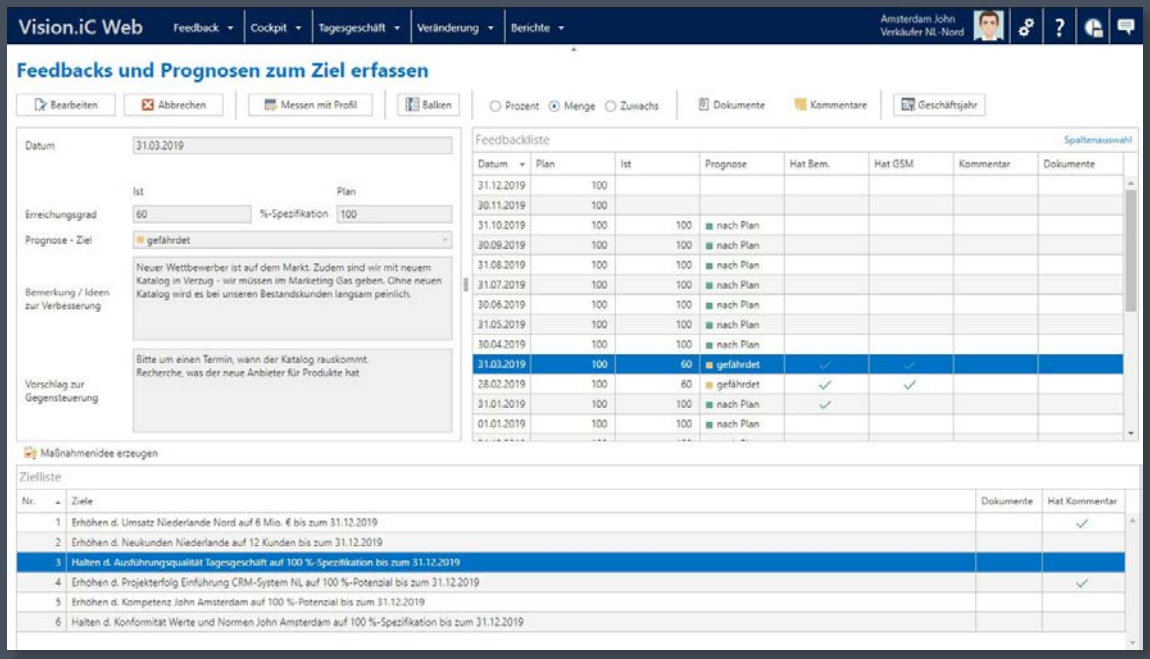
Wie funktioniert nun das Feedback mit Vision.iC? Dazu betrachtet jede Führungs- und Ausführungskraft einmal pro Monat ihre Ziele aus der Vogelperspektive. In der ersten Woche des neuen Monats blickt die zielverantwortliche Person auf den letzten Monat und fragt sich, ob der geplante Zielfortschritt planmäßig zu 100 Prozent erreicht wurde oder nicht. Wenn nein, dann gibt es eine Bemerkung mit entsprechender Begründung.

Zu jedem Feedback gibt es auch eine Prognose, d.h. den Blick in die Zukunft. Die Person fragt sich: kann ich das Ziel in den nächsten 6 bis 12 Monaten planmäßig erreichen? Wenn ja, gibt es eine grüne Prognose. Wenn nein, dann wird überlegt, mit welcher Gegensteuerungsmaßnahme der Zielinhaber wieder auf Kurs kommen kann.

Die Rückmeldung aller unterschiedlichen Ziele und Formate zur Zielverfolgung erfolgt in Vision.iC über eine einheitliche Dialogmaske. Die Softwarebedienung der Führungskräfte und Mitarbeiter ist damit so gut wie selbsterklärend.

Diese Rückmeldung dauert pro Mitarbeiter und Ziel oder Maßnahme monatlich weniger als zwei Minuten. Nach diesem Prinzip verfolgen Sie neben den Zielen Ihre Projekte und Maßnahmen.





Die Rückmeldung kann über das Intranet auf einer Web-Oberfläche erfolgen.



Die Rückmeldung kann über die Vision.iC App auch außerhalb des Firmennetzwerks erfolgen.

Ziele, Projekte und Maßnahmen rückmelden

Mit Vision.iC binden Sie alle Mitarbeiter und Führungskräfte in den zielbasierten Feedbackprozess ein und erhalten monatlich unaufgefordert Rückmeldung zur Zielerreichung sowie zum Projekt- und Maßnahmenfortschritt. Eine Dialogkultur wird zur Routine. Damit enthält das Jahresendgespräch keine Überraschungen mehr.

Die Rückmeldung erfolgt im Intranet mit einer Web-Oberfläche. Führungskräfte und Mitarbeiter, die nicht auf das Firmennetzwerk zugreifen können, sind in der Lage, mit der Vision.iC-App über ihr iPhone oder iPad die Ziele, Projekte und Maßnahmen rückzumelden.

In komplexen Projekten reicht es nicht aus, dass nur der Projektleiter regelmäßig einen Statusbericht vorlegt. Jeder einzelne Projektbeteiligte kann zum Engpass werden. Deshalb bietet Vision.iC die Möglichkeit, Feedback zu Projektaktivitäten zu geben und stellt dies in Vision.iC Cockpit dar.

„Vision.iC ist ein nicht mehr wegzudenkendes Instrument unserer Verwaltung für Tagesgeschäft, Projektmanagement, Kennzahlen und Budgetüberwachung. Durch den direkten Draht mit Vision.iC gibt es beim monatlichen Feedback kaum Informationsverlust. Die Probleme sind greifbarer und weniger theoretisch geworden und können auf einer ganz anderen Ebene angegangen werden. Dadurch fühlen sich die Mitarbeiter wertgeschätzt und mitgenommen."

Christian Karcher, Stadt Bühl

Strategie im Tagesgeschäft umsetzen

Warum ist es so wichtig, Feedback zu den Zielen im Tagesgeschäft und zu den strategischen Zielen zu geben? Jede erfolgreiche Strategie wird in den Prozessen des Tagesgeschäfts umgesetzt. Ist die Ampel im Tagesgeschäft nicht grün, dann signalisiert dies, dass die Geschäftsprozesse nicht laufen und die Strategie, die in der Vergangenheit umgesetzt wurde, nicht gelebt wird. Zudem zeigt die Erfahrung, dass auch neue Strategien in der Regel nicht umgesetzt werden, wenn das Tagesgeschäft nicht im „grünen Bereich" ist.

Ein Feedback zum Tagesgeschäft ist der wichtigste Hinweis, ob sich die Organisation strategisch weiterentwickeln wird. Sind die Betroffenen im Tagesgeschäft „unter Wasser", dann ist der Kopf für strategische Veränderungen nicht frei.

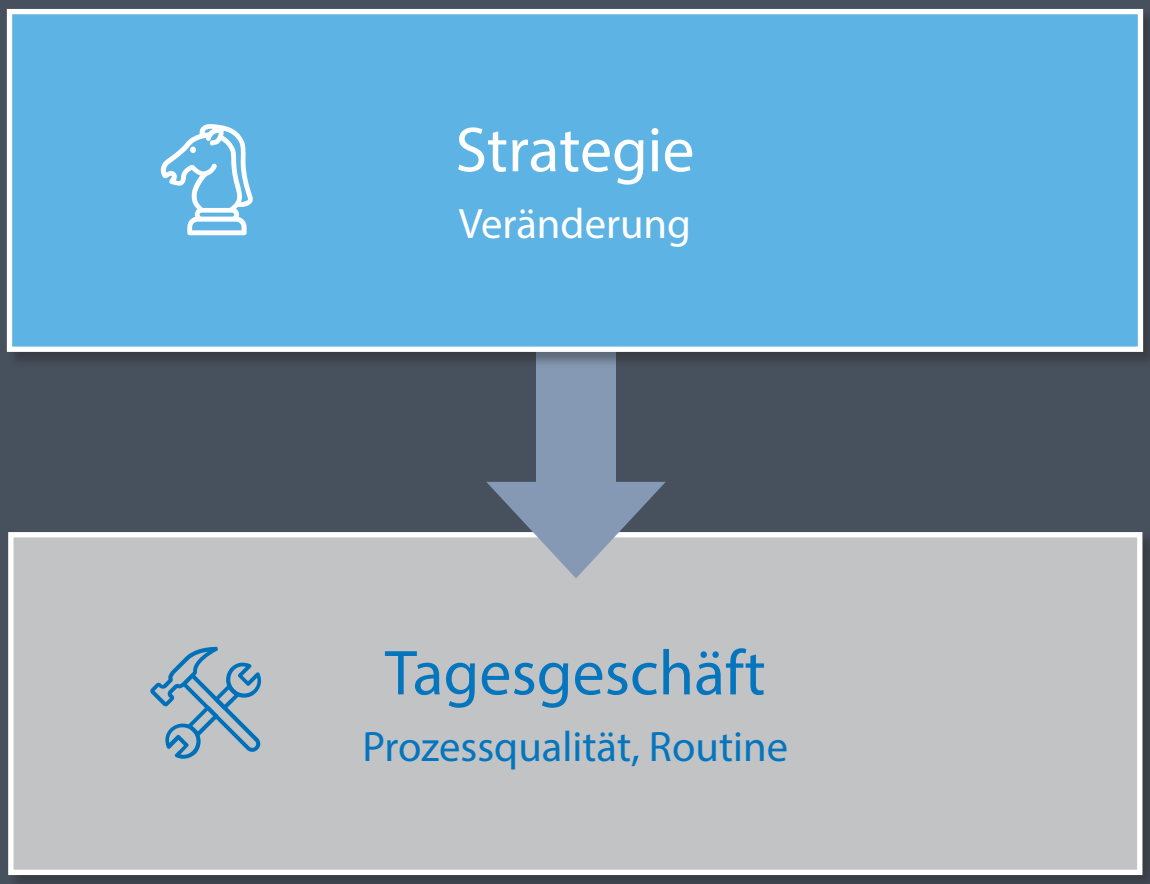
Bei der Einführung hat es sich bewährt, mit dem Feedback auf das Tagesgeschäft zu beginnen. In rund fünf Tagen können Sie

1. die Organisation und Ziele im Tagesgeschäft für 100 Personen abbilden,
2. Feedback von 100 Personen zu Ihren Zielen erhalten und
3. in einem Cockpit visualisieren, wo und warum es nicht läuft.

Mit einem klaren Fokus auf die „vielen kleinen Probleme" der Mitarbeiter im Tagesgeschäfts können Sie die Mitarbeiter ins Boot holen. Diese Rückmeldungen sind zudem ein Fundus für Prozessoptimierungen. Die Erfahrung zeigt, dass viele Probleme im Tagesgeschäft schnell und unbürokratisch gelöst werden können.

Diese Probleme sind häufig in der Hektik des Alltags unter den Tisch gekehrt worden. Und das hat zu Frustration bei den Mitarbeitern geführt. Die Bereitschaft zur Mitarbeit in strategischen Projekten steigt bei den Betroffenen, wenn sie erkennen, dass ihre konkreten Probleme gelöst werden.

Um Akzeptanz für das Führungsassistenzsystem zu schaffen, ist ein Erfolgsfaktor, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen und diese dort abzuholen, wo sie stehen – bei ihrem Tagesgeschäft. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist, den Mitarbeitern alle relevanten Informationen aus dem integrierten Managementsystem einfach und benutzergerecht zur Verfügung zu stellen.



Mit Feedback zum Tagesgeschäft sehen Sie, ob Ihre Geschäftsprozesse laufen und der Kopf der Mitarbeiter frei ist für strategische Veränderung.

Neue Routinen entwickeln

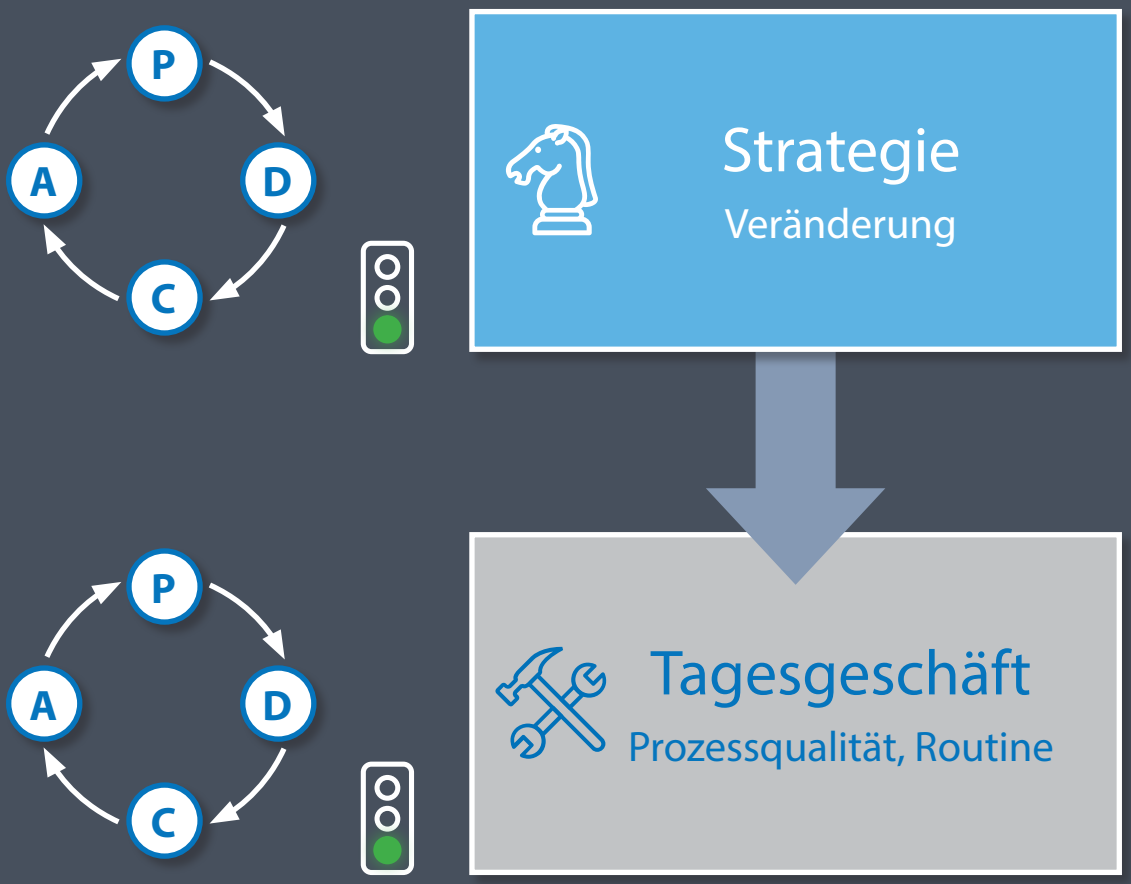
Wie ändert man eingefahrene Handlungsroutinen? Am besten durch einen klaren und sinnvollen neuen Zielzustand. Dies setzt zunächst voraus, die Zustände im Tagesgeschäft in einfachen und verständlichen Worten zu formulieren. Am besten noch gemeinsam mit den Personen, die das Tagesgeschäft täglich ausführen.

Wer einbezogen wird und für sich selbst einen Sinn in der neuen Durchführung seines Tagesgeschäfts erkennt, der entwickelt von sich aus Ideen, wie er den Zielzustand erreichen kann.

Durch das regelmäßige Feedback auf die neuen Zielzustände im Tagesgeschäft werden diese immer besser verinnerlicht. Anfängliche Schwierigkeiten, insbesondere Rückfälle in seit Jahren praktizierte alte Handlungsmuster, werden eigenmotiviert überwunden. Warum? Welche Person möchte schon über Monate eine rote oder gelbe Ampel für Zielzustände geben, wenn sie von der Sinnhaftigkeit der Sache überzeugt ist?

Der Vision.iC zugrundeliegende Regelkreis von Zielplanung (Plan), Umsetzung (Do), Selbstreflektion durch Feedback (Check) und Anpassung/Lernen bei Zielabweichungen (Act) unterstützt systematisch und konsequent dabei, neue Handlungsroutinen zu verinnerlichen.





Neue Handlungsroutine durch regelmäßiges Feedback verinnerlichen

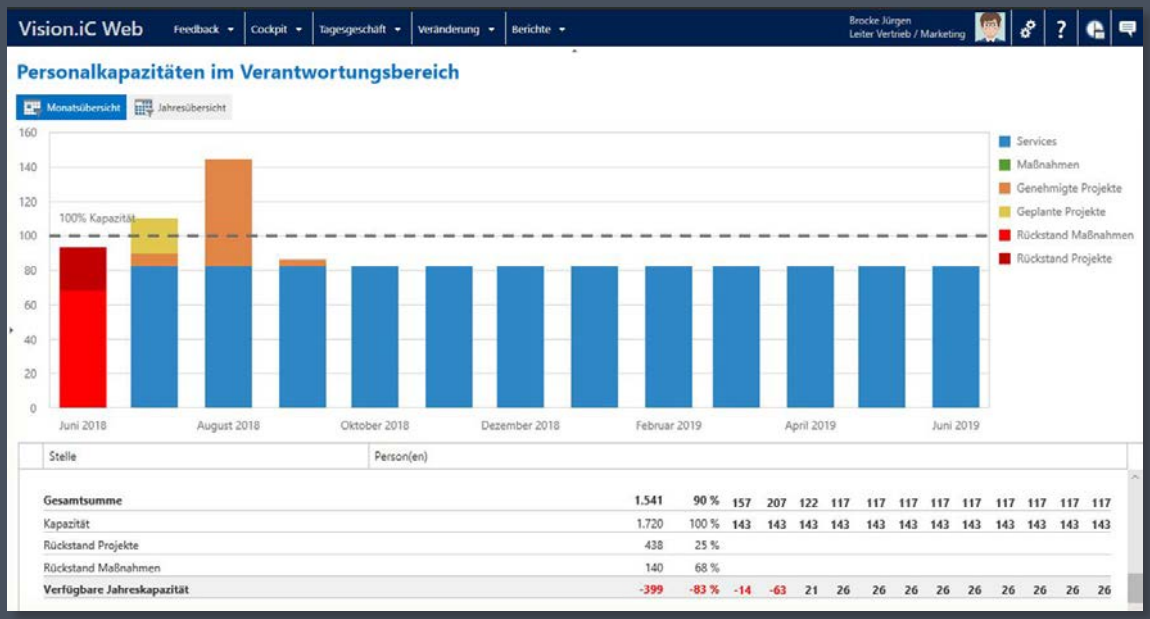
Kapazität und Verfahren im Blick

Durch die Vernetzung der Aufgaben mit den Verfahrensanweisungen und Prozessen wird jedem Mitarbeiter der Zusammenhang seiner Ziele und Aufgaben im Tagesgeschäft mit dem Managementsystemen aufgezeigt. Direkt beim monatlichen Feedback. Der Zusammenhang von Managementsystem und praktischer Arbeit wird erlebbar.

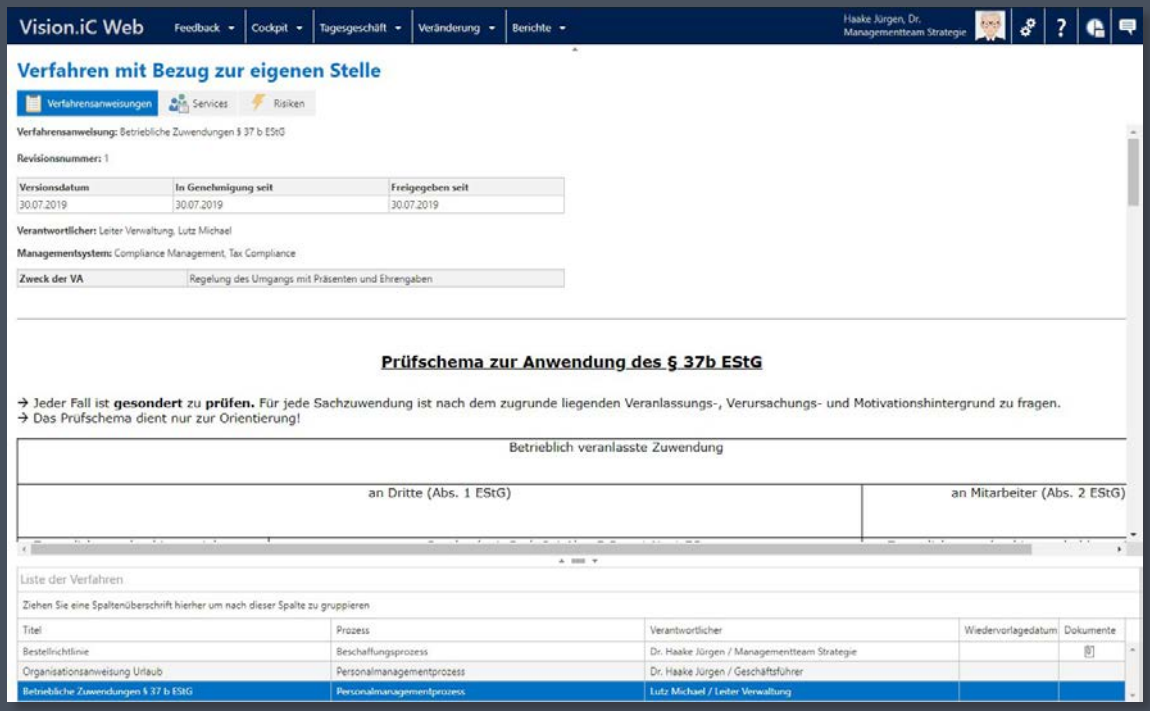
Mit den in Vision.iC beschriebenen und modellierten Geschäftsprozessen werden die Verfahrensanweisungen vernetzt. Die Verfahrensanweisungen sind direkt in der Datenbank strukturiert. Damit ist eine direkte Anzeige ohne mühsames Öffnen von Word und Excel an jeder relevanten Stelle in Vision.iC einfach möglich.

Machbar sind Projekte immer dann, wenn die Verfügbarkeit der beteiligten Personen sichergestellt ist. Projektleiter und Projektbeteiligte sind in nahezu allen Fällen stark im Tagesgeschäft eingebunden, arbeiten zeitgleich in mehreren Projekten mit und verfolgen eigene Maßnahmen. Mit Vision.iC erhalten Sie einen umfassenden Überblick über die Gesamtbelastung einer Person und können damit die Machbarkeit erkennen, bevor Sie ein neues Projekt starten.

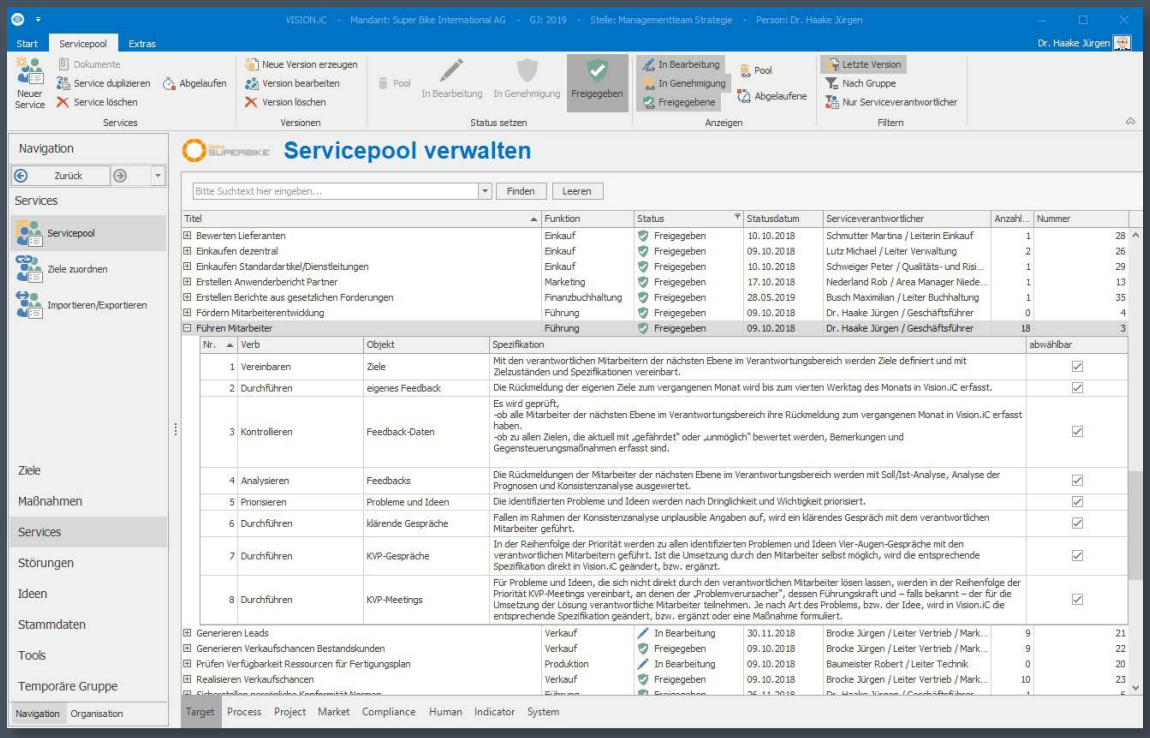




Mit der Kapazitätsübersicht erkennen Sie, wer mit Projekten überlastet ist.



Jeder Mitarbeiter sieht die für seinen Arbeitsplatz geltenden Prozesse, Verfahrensanweisungen und Services in Vision.iC Web.



Im Servicepool können Aufgaben mit Tätigkeiten und Spezifikationen einfach angepasst und den ausführenden Stellen zugeordnet werden.

Klare Aufgaben – bessere Kommunikation

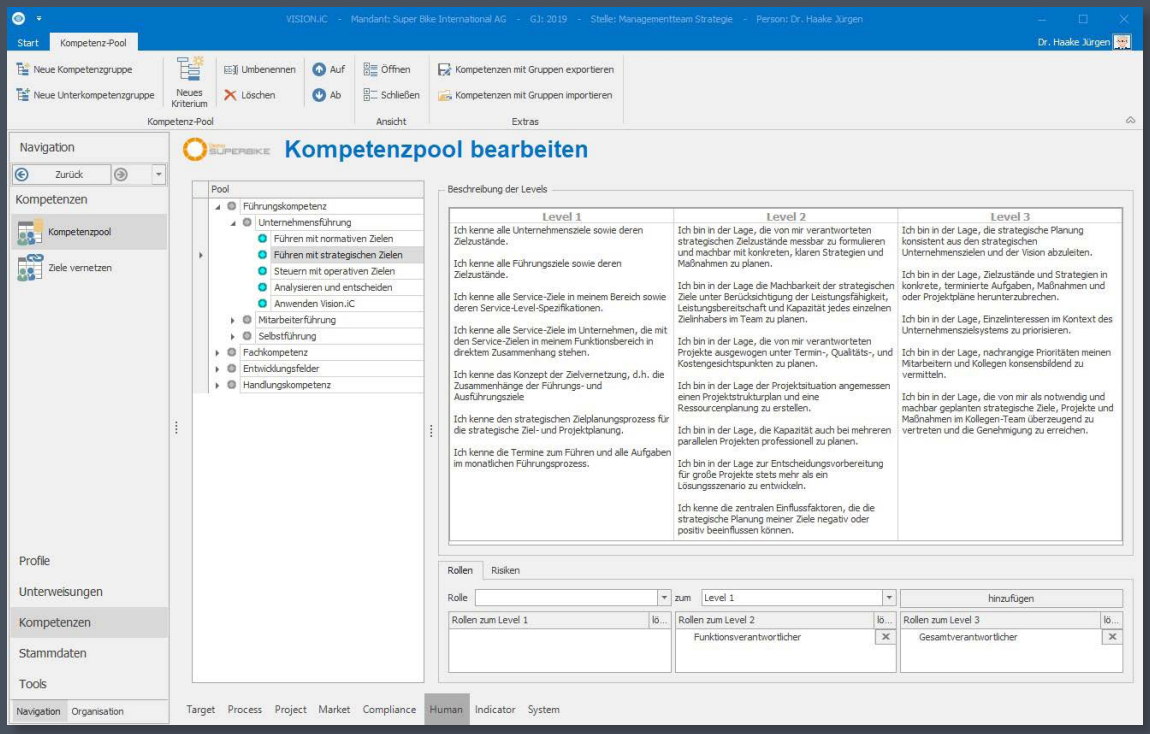
Durch den Import unserer umfangreichen Servicekataloge in Vision.iC sind Sie in der Lage, in sehr kurzer Zeit die Aufgaben im Tagesgeschäft gemeinsam mit den Beteiligten festzulegen. Pro Funktionsbereich wie Einkauf, Produktion, Controlling oder IT benötigen Sie durchschnittlich einen Tag, um die Servicespezifikationen maßgeschneidert auf Ihre Prozesse anzupassen.

Der Servicekatalog besteht nicht nur aus Aufgaben, sondern umfasst Tätigkeiten mit Spezifikationen für nahezu alle Funktionsbereiche unterschiedlicher Branchen. Der Katalog enthält Ausführungs- und Führungsaufgaben für Funktions-, Markt-, Prozess-, Normen- und Ausführungsverantwortliche.

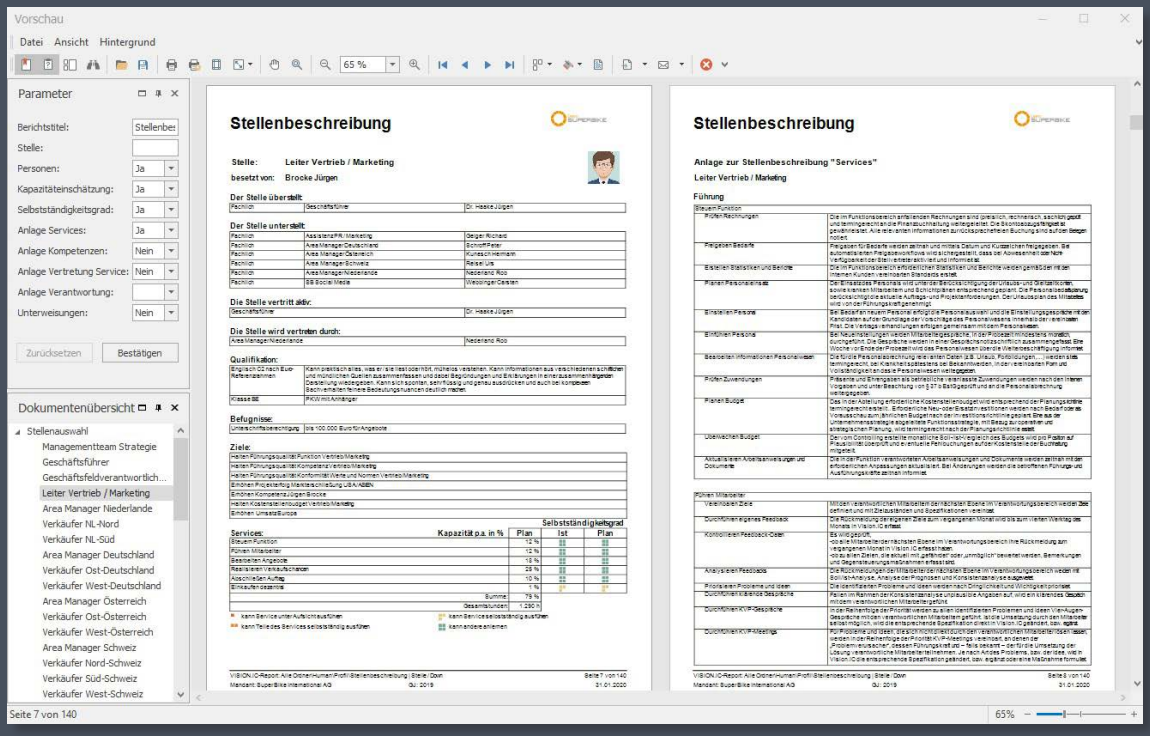
Wenn Aufgaben mit handlungsleitenden Spezifikationen messbar beschrieben sind, dienen diese als Grundlage zur Rückmeldung der Zielerreichung im Tagesgeschäfts.

Die innovative Art und Weise, sowohl Führungs-, als auch Ausführungsaufgaben zu beschreiben, ermöglicht die Ursachen interner Kommunikationsprobleme nachhaltig zu beseitigen.





Die Kompetenzen werden aus dem zentralen Kompetenzpool über ein Rollenmodell auf die ausführenden Stellen zugeordnet.



Neben der Stellenbeschreibung ist eine Vielzahl weiterer Berichte wie Zielvereinbarung, Zielreview oder Kompetenzprofile enthalten.

Personalentwicklung

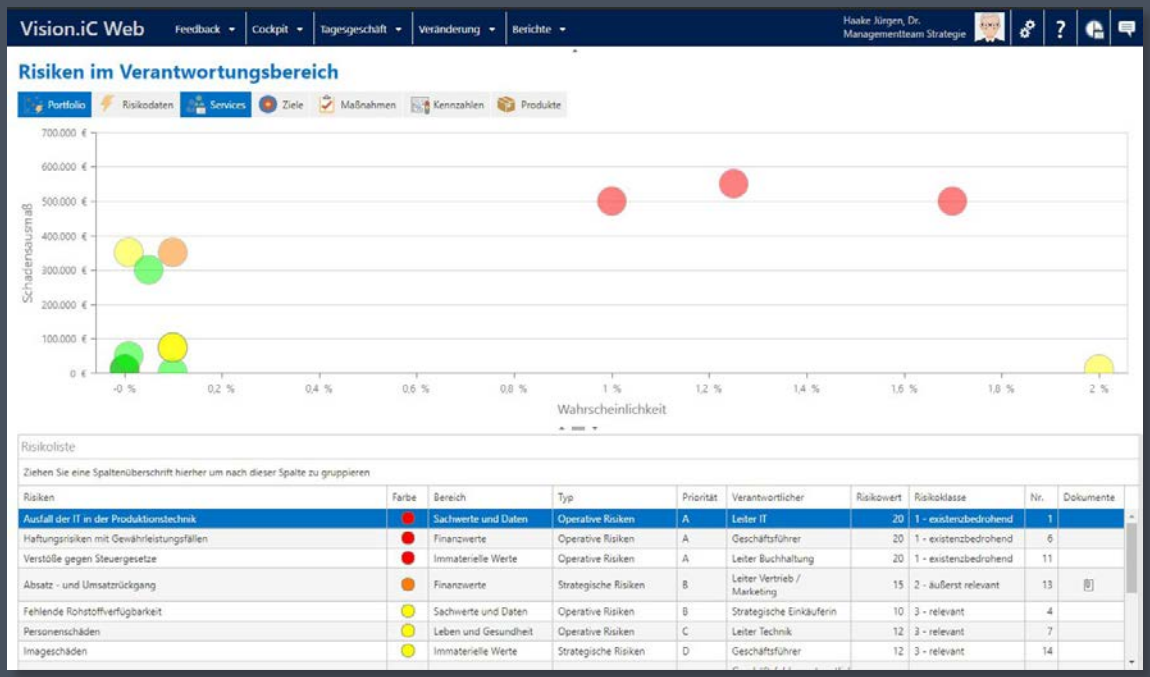
Die richtigen Mitarbeiter sind der wichtigste Erfolgsfaktor für flexible Geschäftsprozesse, Innovation und Wachstum. Sie zu fördern und nach ihren Stärken einzusetzen ist eine anspruchsvolle Führungsaufgabe. Vision.iC unterstützt alle Personalverantwortlichen umfassend bei der Kompetenzentwicklung.

Über das Rollenmodell von Vision.iC können Sie die Kompetenzen den ausgewählten Personen zuordnen. Mit personenspezifischen Kompetenzzielen und der monatliche Rückmeldung des Kompetenzfortschritts erkennen Sie den Bedarf an Entwicklungs- und Bildungsmaßnahmen systematisch.

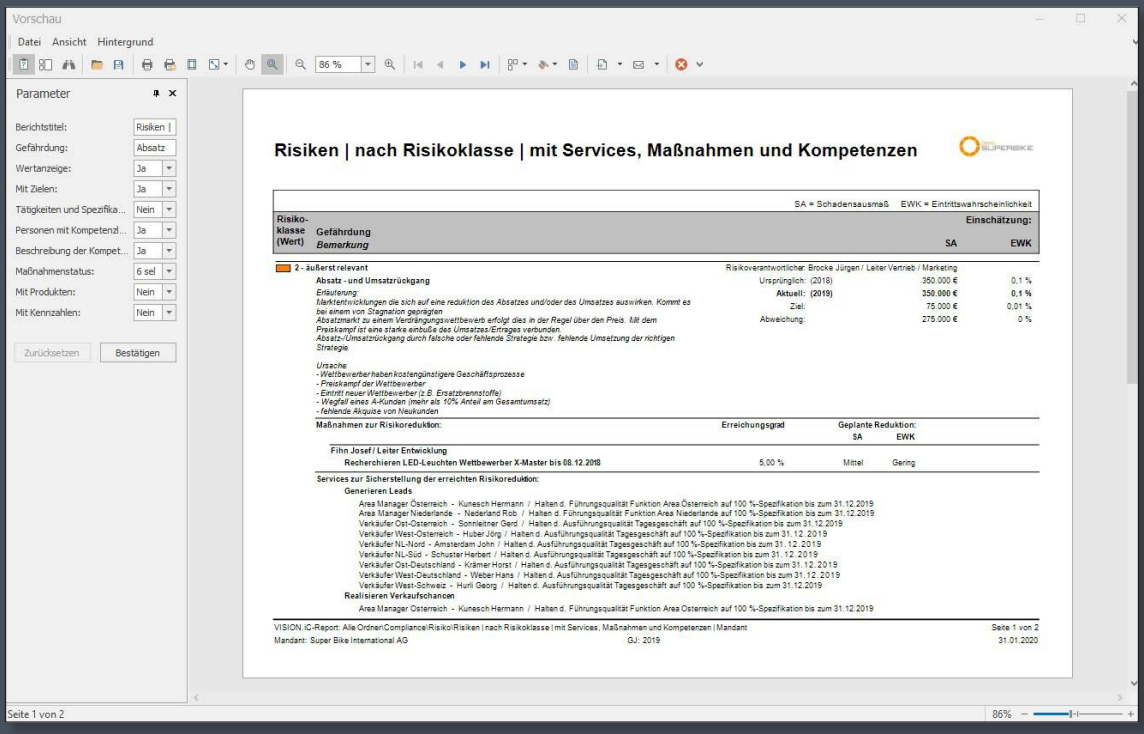
Im Vision.iC Kompetenzpool sind Führungskompetenzprofile für die Kompetenzgruppen Unternehmens-, Mitarbeiter- und Selbstführung in den Reifegraden Anfänger, Fortgeschrittener und Experte hinterlegt. Unternehmensspezifische Kriterien und Reifegrade können Sie schnell und einfach ergänzen.

Das in Vision.iC enthaltene umfangreiche Berichtswesen bietet eine Vielzahl übersichlicher Darstellungen relevanter Daten: Stellenbeschreibungen, Zielvereinbarungen, Zielreview und Kompetenzpforile sind davon nur ein kleiner Ausschnitt.





Das integrierte Risiko- und Compliancemanagementsystem verknüpft die Unternehmensrisiken mit den Maßnahmen, Aufgaben und Kompetenzen in Vision.iC.



Mit dem Vision.iC Berichtswesen können Sie die Entwicklung der Unternehmensrisiken übersichtlich verfolgen.

Risiko- und Compliance-management

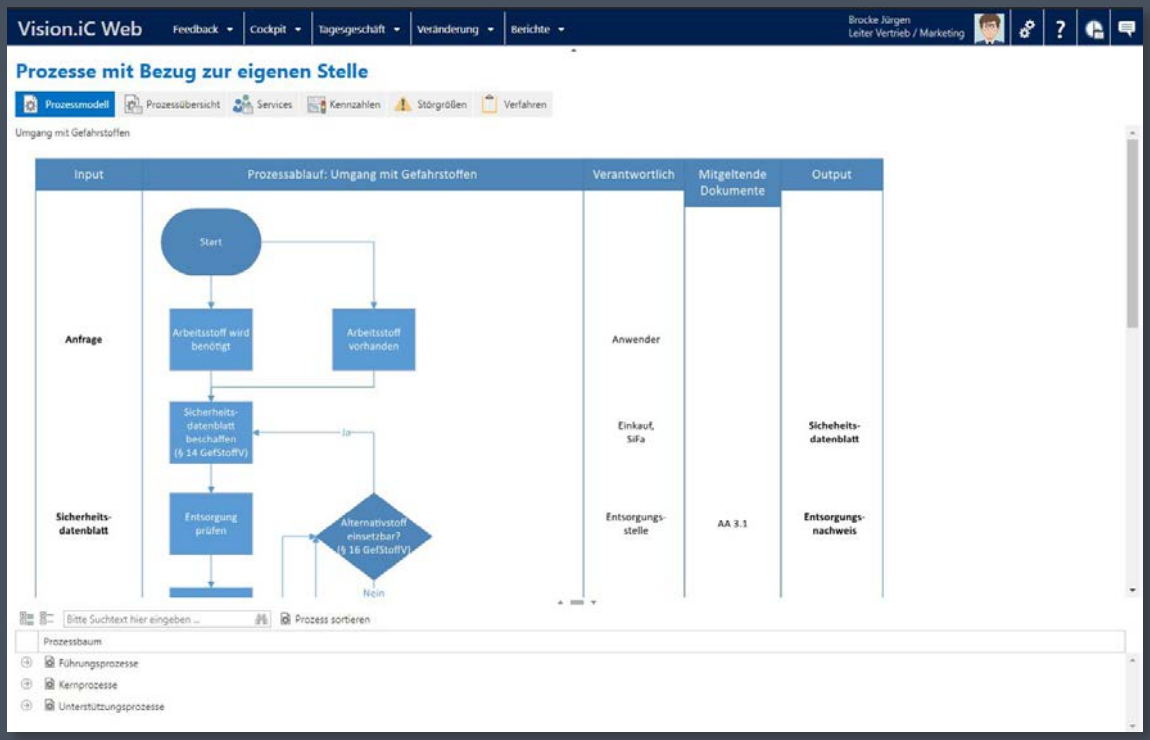
Der Gesetzgeber sieht den Einsatz von Risiko- und Compliancemanagementsystemen für unterschiedliche Bereiche vor. Während das KonTraG vornehmlich für Aktiengesellschaften gilt, wirken sich z.B. die Anforderungen von Tax-Compliance auf alle Organisationen aus. In Zusammenhang mit strafbewehrten Pflichten wird ein wiksames Risiko- und Compliancemanagement zur wichtigen Entlastungsgrundlage für das Management im Haftungsfall.

Gemeinsam mit Steuer- und Rechtsexperten erarbeiteter Rechtscontent steht für ausgewählte Rechtsgebiete (z.B. Tax Compliance) strukturiert zum Import in Vision.iC zur Verfügung. Die enthaltenen Rechtspflichten können den Verantwortlichen zugewiesen werden und deren Erfüllung über das Feedbacksystem von Vision.iC verfolgt werden.

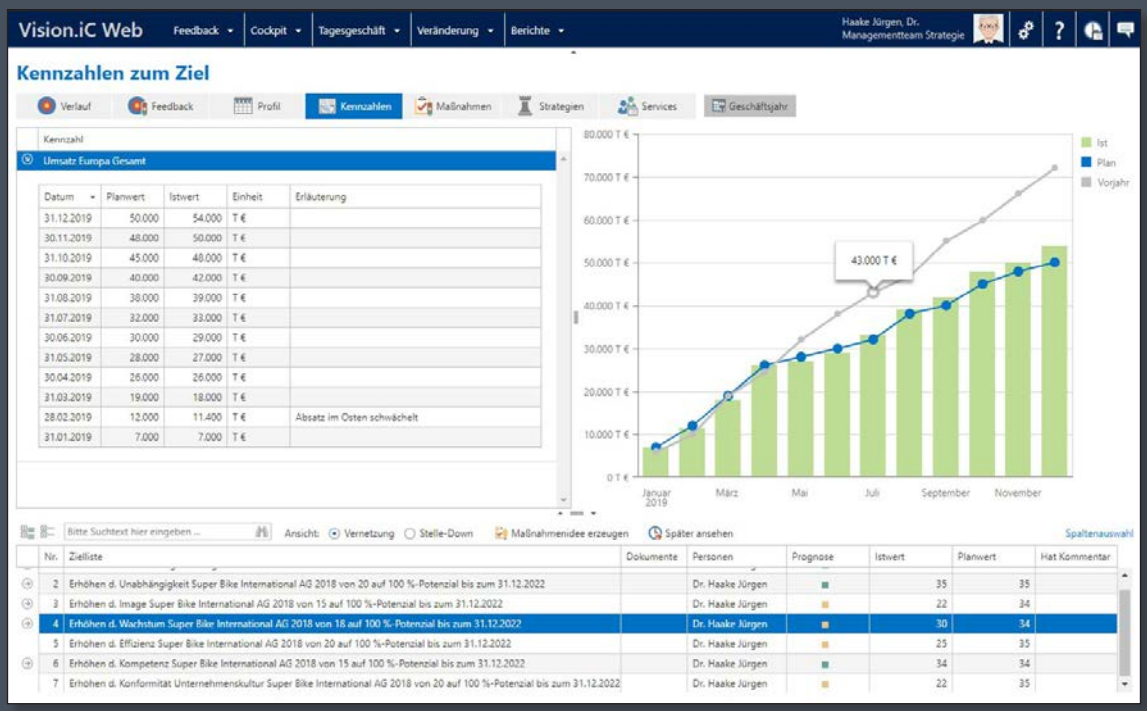
Vision.iC begleitet Sie ebenfalls durch den gesamten Risikomanagementprozess, von der Risikoidentifikation und -bewertung über die Maßnahmenplanung bis zum Monitoring der reduzierten Risiken im Tagesgeschäft. Die sich wiederholenden Aufgaben im Tagesgeschäft werden mit Ihren Risiko- und Complianceanforderungen monatlich über den Feedbackprozess auf Konformität geprüft. Risiko- und Compliancemanagement sind damit fest in den Prozessen des Tagesgeschäfts verankert.

„Ein innovativer und wegweisender Ansatz. Die Themen Risikofrüherkennung, Risikomanagement, Internes Kontrollsystem und Compliance-Management können wir mit Vision.iC endlich unter einen Hut bringen. Und das wirklich Bahnbrechende daran ist: Es sieht nicht nur auf den bunten Berater-Charts gut aus, sondern es funktioniert tatsächlich und wird ohne großen Aufwand im Tagesgeschäft gelebt."

Ulrich Straub, Kfm. Leiter
AVA Abfallverwertung Augsburg Kommunalunternehmen



Geschäftsprozesse in Vision.iC



Kennzahlen in Vision.iC Web

Prozesse und Kennzahlen

Eine prozess- und qualitätsorientierte Unternehmensausrichtung trägt direkt dazu bei, die Wirtschaftlichkeit und die Erfüllung der Kundenbedürfnisse zu gewährleisten. Die Denk- und Verhaltenspräferenzen der Mitarbeiter werden in der unternehmerischen Praxis beim Aufbau integrierter Managementsysteme häufig vernachlässigt, sodass Organisationen die Grenzen eines rein formellen Qualitäts-, Risiko- oder Compliancesystems erfahren.

Eine zu frühe und zu stark fokussierte Prozess- und Kennzahlenorientierung scheitert in den meisten Organisationskulturen. Mit den beschriebenen Führungsinstrumenten, insbesondere den Services, kann jede Organisationskultur schrittweise von der qualitativen Welt der Erfolgsursachen und konkreten Arbeitsqualität in die quantitative Welt der Kennzahlen, Resultate und Prozessabläufe entwickelt werden.

Umgekehrt vorzugehen, d.h. vom Abstrakten ins Konkrete zu gehen, führt erfahrungsgemäß zu mehr Verständnis- und Kommunikationsproblemen.

Selbstverständlich bietet Vision.iC auch die Möglichkeit, Kennzahlen aus Vorsystemen über Standardschnittstellen einfach zu importieren oder die Kennzahlen im Rahmen des Feedbackverfahrens direkt zu erfassen.

Bei den Geschäftsprozessen gibt es die Möglichkeit, diese direkt in Vision.iC zu modellieren oder einen Link zu einem bestehenden Prozesssystem zu hinterlegen. Bereits aufwändig und umfangreich modellierte Prozesse können so im Führungscockpit aus der hinterlegten Prozessstruktur aufgerufen werden.

Zudem können die Kennzahlen mit Prozessen vernetzt werden und die Prozessrisiken mit den Unternehmensrisiken in den Zusammenhang gebracht werden.

Führungslösung

Das Führungsassistenzsystem besteht nicht nur aus der Software Vision.iC®. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die methodische Gesamtkonzeption Leadership Intelligence®, die sicherstellt, dass Führungsstrukturen und Führungsinhalte schlüssig aufeinander abge-stimmt sind. Das Zusammenspiel von Führungsrollen, Verantwortung, Kompetenzen und Zielen ist erfolgsentscheidend. Praktische Herausforderungen bei der Strategieumsetzung können mit diesem methodischen Wissen einfacher bewältigt werden.

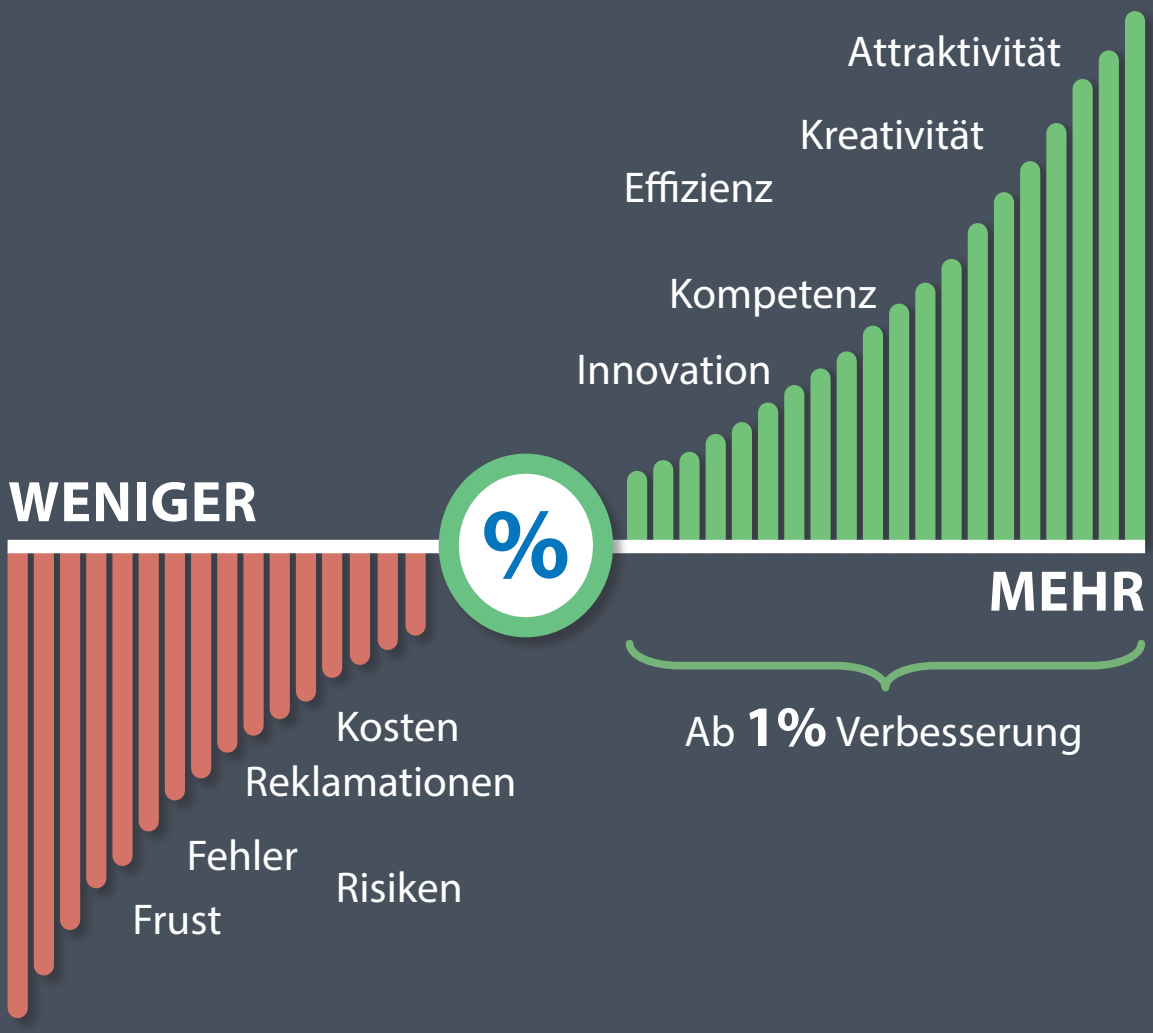
Die Leadership Intelligence Online-Akademie hilft dabei, das methodische Wissen zu vertiefen und grundlegende Softwarefunktionen einfach zu lernen. Mitgelieferte Führungsinhalte beschleunigen die Einführung an vielen Stellen. Umfangreiche Kataloge mit praktisch anwendbarem Wissen (z.B. Zielen, Prozessen, Aufgaben und Services) helfen beim effizienten Aufbau der Führungslösung.

Die Berater im Netzwerk unterstützen Sie dabei, die Inhalte maßgeschneidert auf Ihre individuelle Unternehmenssituation in der Software Vision.iC abzubilden. Der Engpass bei der Einführung ist nicht die Software, sondern die Akzeptanz der Beteiligten. Deshalb legen wir darauf das größte Augenmerk.





Das Zusammenspiel der Erfolgsfaktoren ermöglicht, die Projektqualität bei der Einführung von Vision.iC sicherzustellen.



Vision.iC lohnt sich ab einem Prozent Verbesserung.

Das lohnt sich

Der Einsatz von Vision.iC zahlt sich aus. Gute Kommunikation und gute Führungsqualität im Unternehmen fördern den systematischen Abbau von Fehlern und Risiken, sowie die Reduktion von Reklamationen und Kosten.

Erfolgreiche Unternehmen sprechen von positiven Auswirkungen auf die Innovationskraft, die Kompetenz, Effizienz und Arbeitgeberattraktivität.

Finanziell lohnt sich Vision.iC schon ab einem Prozent Verbesserung. Können Sie sich vorstellen, in den genannten Punkten durch den Einsatz von Vision.iC ein Prozent besser zu werden?

Gerne erstellen wir Ihnen ein individuelles Angebot für Ihre Bedürfnisse.





Bei der Einführung von Vision.iC können Sie die Reihenfolge der Bausteine weitgehend frei wählen.

Bausteine zum Führungserfolg

Der Kern und das Herzstück des Baukastens ist das Feedbacksystem. Mit dem Feedbacksystem erhalten Sie regelmäßig Rückmeldung zum Zielfortschritt, zur Kompetenzentwicklung, zur Prozessqualität im Tagesgeschäft, zu Maßnahmen, Projekten und Kennzahlen.

Bereits vor der Schulung des Feedbacksystems ist es entscheidend, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen, um das Führungsassistenzsystem ins Leben zu bringen. Dafür erarbeiten wir in einem Workshop mit den Führungskräften ein gemeinsames Selbstverständnis zur Führungsrolle. Der Umgang mit Feedback, die Förderung von Eigenverantwortung und eine Systematik zur Problemlösung sind ausgewählte Schwerpunkte, die schrittweise zu einem handlungsleitenden Führungsservice verdichtet und konkretisiert werden. Anschließend trainieren Sie, wie Sie Feedbacks im Cockpit analysieren, die Feedback-Ergebnisse in den regelmäßigen Meetings verarbeiten und Probleme systematisch lösen können.

Wenn eine Organisation mehr als 100 Mitarbeiter beschäftigt, dann unterstützt Sie der Baustein „Rollout" dabei, Vision.iC in alle Bereiche zu bringen.

Weitere Möglichkeiten sind z.B. die bestehenden Managementsysteme, wie ihr Risiko- oder Compliancemanagementsystem, in das Führungscockpit einzubinden. Nach Bedarf erhalten Sie auch Unterstützung dabei, Ihre Vision, Ihre Strategie und Ihr Leitbild zu operationalisieren.

Sie legen fest, was für Sie Priorität hat und von Interesse ist. Die Reihenfolge der Bausteine können Sie weitgehend frei wählen.

Haben Sie Fragen? Sprechen Sie uns gerne an!

VISION.iC

www.visionic.eu

© 2020 COMMUNIC Unternehmensberatung GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Communic, Vision.iC, Leadership Intelligence und weitere im Text erwähnte Communic-Produkte und -Dienstleistungen sind eingetragene Marken der Communic GmbH in Deutschland und anderen Ländern. Alle anderen Namen von Produkten und Dienstleistungen sind Marken der jeweiligen Firmen. Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Produkte können versionsspezifische Unterschiede aufweisen. In dieser Publikation enthaltene Informationen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden. Die Communic GmbH übernimmt keinerlei Haftung oder Garantie für Fehler oder Unvollständigkeiten in dieser Publikation. Die Communic GmbH steht lediglich für Produkte und Dienstleistungen nach der Maßgabe ein, die in der Vereinbarung über die jeweiligen Produkte und Dienstleistungen ausdrücklich geregelt ist. Aus den in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergibt sich keine weiterführende Haftung oder Garantie. | Bildnachweise: iStockphoto: gpointstudio 592402726, 583976034; manfredxy 154277119; monkeybusinessimages 693641298, 469160715, 807333156, 487808590; Rawpixel Ltd. 619411950, 487668835, 669854210, 481432714; IPGGutenbergUKLtd 477576296; utah778 587220926; Pexels: Lukas 669580; Pineapple Supply Co.; The Noun Project: tools by Chris Markhing; Knight by Maxim Kulikov; Traffic Light by Nice and Serious; Eye by iamcreator; Unsplash: Quino Al 20200206 | BR_Handout-Führungserfolg