

## Im Mittelpunkt: Veränderungsprozesse



Dr. Wolfgang Schröder  
Personalsysteme  
58540 Meinerzhagen  
Tel. 02354 6566  
Fax 02354 6683

[dr.w.schroeder@t-online.de](mailto:dr.w.schroeder@t-online.de)  
[www.dr-schroeder-personalsysteme.de](http://www.dr-schroeder-personalsysteme.de)



## Führungserfolg durch software-gestützte Führungsinstrumente Wie aus Führungstheorie kompetentes Führungshandeln wird

### **Führungserfolg wird wichtiger und immer genauer gemessen:**

- \* Werden im Verantwortungsbereich einer Führungskraft die Ergebnisse erreicht, die erwartet werden?
- \* Werden alle Ressourcen produktiv genutzt oder gibt es viel Blindleistung?
- \* Wie hoch ist die Motivation und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Wenn die Czipin-Produktivitätsstudie 2008 ([www.czipin.com](http://www.czipin.com)) wiederum zum Ergebnis kommt, dass über 30% der Arbeitszeit unproduktiv genutzt werden, dann wird Führungserfolg relativiert. Die wesentlichen Ursachen für Produktivitätsverluste lassen sich, wie schon in den vergangenen Untersuchungen, sechs Kategorien zuordnen:

1. Mangelnde Planung und Steuerung
2. Mangelnde Führung
3. Mangelnde Kommunikation (intern/extern)
4. Fehlende Arbeitsmoral
5. IT-Probleme
6. Geringe Mitarbeiter-Qualifikation.

Ergebnisse aus mehreren Mitarbeiterbefragungen untermauern die Erkenntnisse. Ein Beispiel: Fast 40% aller befragten MitarbeiterInnen behaupten, dass nur maximal 60% der eigenen Arbeit effektiv, sinnvoll und ergebnisorientiert sind. Hier werden Ressourcen vergeudet. Motivation wird beschädigt.

### **Wie kann Führungserfolg gesteigert werden?**

Gute Kommunikation, respektvolles Verhalten und Teamspirit sind wichtig. Dauerhafter Führungserfolg stellt sich aber erst dann ein, wenn Führungskräfte eine Infrastruktur in ihrem Verantwortungsbereich schaffen, in der effektiv und motivierend gearbeitet werden kann und wenn sie aktiv Personalmanagement betreiben, damit diese Infrastruktur lebt. Wer außerdem nicht alles selber machen will, braucht MitarbeiterInnen die Können, Wollen und Dürfen.

An entsprechendem Führungswissen herrscht kein Mangel. Viele Erkenntnisse haben seit Jahren Bestand. So hat Herzberg schon 1959, also vor 50 Jahren und bis heute unwidersprochen, die Einflussgrößen für Motivation beschrieben: Auf den ersten drei Plätzen befinden sich Erfolg, Anerkennung und Arbeitsinhalte. Nur – wie gut setzen Führungskräfte diese „Motivatoren“ bei ihrer Führungsarbeit ein?

### **Der wirkliche Engpass liegt in der Umsetzung von Führungswissen:**

Viel von dem, was in Seminaren gelernt oder im Internet gegoogelt wird, kommt im Führungsalltag nicht an, wird nicht angewendet und schon gar nicht beibehalten. Deshalb benötigen Führungskräfte Instrumente/ Werkzeuge, die Führung verbessern und erleichtern. In diese „Denk“-zeuge muss das Führungswissen eingebaut sein, damit es automatisch angewendet wird oder damit

# Führungserfolg durch software-gestützte Führungsinstrumente

## Wie aus Führungstheorie kompetentes Führungshandeln wird

schneller, direkter Zugriff auf Methoden / Hintergrundinformationen möglich ist – am Arbeitsplatz und genau dann, wenn die Führungsaufgabe bearbeitet wird.

### **Softwaregestützte Instrumente sind dafür besonders geeignet, denn im Kern geht es bei Führung um Informationsverarbeitung:**

- \* wichtige Informationen erfassen, kombinieren und Komplexität bewusst reduzieren
- \* Informationen speichern und jeder Zeit abrufen können
- \* Pläne entwickeln, Chancen/Risiken auf einer breiten Informationsbasis beurteilen
- \* Entscheidungen auf der Basis der besten Alternative treffen
- \* Umsetzungsprozesse – Projektmanagement – initiieren und begleiten

Es geht nicht darum Softfacts und das Bauchgefühl durch Analytik zu ersetzen sondern durch Methodik und Wissen zu ergänzen. Außerdem können moderne Informationstechnologien den Arbeitsaufwand reduzieren, wie es auch in anderen betrieblichen Funktionen längst zum Standard gehört.

Deshalb ist in den letzten Jahren ein software-gestütztes Instrumentarium entstanden, die Manager Performance Maps (MPMs).

- \* MPMs bilden die wesentlichen Denk- und Gestaltungsprozesse ab, die bei Führung und Management von Bedeutung sind.
- \* Dazu wird die weit verbreitete Office-Software Excel im Hintergrund genutzt. Excelwissen ist nicht notwendig, da die Anwendung menü-gesteuert ist.
- \* Die Excelblätter sind verlinkt. Daten werden nur einmal eingegeben und übertragen sich automatisch auf Blätter, wo sie ebenfalls benötigt werden.
- \* Durch intelligentes Datenfeedback werden (auch eingefahrene) Sichtweisen kreativ in Frage gestellt und es können neue Wege beschritten werden.
- \* Ergebnisse und Formulare bis hin zu Projektplänen können direkt ausgedruckt werden.

- \* MPMs oder Teile von MPMs können im Personalwesen direkt weiterverarbeitet werden.
- \* MPMs können einfach an betriebliche Belange angepasst werden

Die MPMs sind Führungsinstrumente, die natürlich nur so gut sind, wie es die dahinter liegenden Führungstheorien zulassen. In den MPMs spiegeln sich praxisorientiertes Wissen und Erfahrungen aus 30 Berufsjahren wieder. Konzepte und Methoden werden seit Jahren mit großem Erfolg in bekannten Unternehmen angewendet. Was eben noch fehlte war das Reden über Führung durch das Tun zu ersetzen mit moderner Informationstechnologie.

### **Die MPM III für Führungskräfte soll an dieser Stelle kurz beschrieben werden.**

Ziel dieser Version ist es, die Führungs- und Managementergebnisse einer Führungskraft messbar zu verbessern durch Zielorientierte Führung über Bereichsentwicklung, Personalmanagement, Personalentwicklung und Projektmanagement. Basis ist ein Denk- und Arbeitsprozess, der durch das Instrument vorstrukturiert ist. Der Prozess besteht aus 18 Schritten und gliedert sich in 3 Phasen:

In der Phase „**Ist-Analyse**“ geht es um die Ausgangssituation:

- Welche Aufgaben werden mit welcher Mitarbeiterkapazität bearbeitet?
- Welche Stärken / Schwächen hat der Bereich?

In der Phase „**Ziele und Design**“ entwickelt die Führungskraft ihre Vorstellung von der „wünschenswerten Zukunft“ des eigenen Verantwortungsbereichs. Ausgangspunkt sind die Ziele, die der Bereich erreichen sollte. Aus diesen Zielen werden die dazu notwendigen Subziele, Aufgaben und die erforderlichen Personalkapazitäten abgeleitet, einschließlich der Veränderungsinhalte für Bereich und MitarbeiterInnen.

Auch hier werden vorher erarbeitete Analyseergebnisse und weitere, wichtige Informationen eingespielt, um Pläne zu hinterfragen und realistischer zu gestalten. Durch Datenfeedback

# Führungserfolg durch software-gestützte Führungsinstrumente

## Wie aus Führungstheorie kompetentes Führungshandeln wird

und zusätzliche Informationen werden die inneren Zusammenhänge und wichtige Einflussgrößen für erfolgreiche Führung erkennbar, durch Anwendung gelernt und verbessern so Führungsentscheidungen erheblich.

In der Phase „**Konkretisierung / Umsetzung**“ werden Entscheidungen getroffen, Ziele smart formuliert und Umsetzungsmaßnahmen geplant.

Ergänzt werden diese Schritte durch Reflektionen der Führungskraft zu den eigenen Arbeitsinhalten (Ist) und zu den angestrebten Arbeitsinhalten, inclusiv eines Exkurses zum Thema **Work-Life-Balance**:

Wenn Führungskräfte die eigene Arbeitszeit zielführender einsetzen wollen, hat das Auswirkungen auf die Arbeitsverteilung im Bereich, die Fähigkeiten / Kompetenzen der MitarbeiterInnen und die Delegation von Ergebnisverantwortung. Besseres Selbstmanagement ist für Führungskräfte immer verbunden mit effektiverer Führung und funktionierendem Personalmanagement.

Wenn der Prozess durchgearbeitet wurde, haben Führungskräfte relevantes Führungswissen kennen gelernt, eine umsetzbare „Vision“ für ihren Verantwortungsbereich erarbeitet, erfolgskritische Einflussgrößen identifiziert und Handlungsalternativen ermittelt. Sie gehen gut vorbereitet in die Diskussion mit ihren MitarbeiterInnen, um aus den „Betroffenen Beteiligte zu machen“. Auch dieses wichtige Führungsprinzip ist Teil des eingebauten Lernprogramms.

Außerdem haben sie wesentliche Faktoren ihrer „Führungslandschaft“ beschrieben und dokumentiert. Darauf kann aufgebaut werden, wenn die MPM nach einer gewissen Zeit überarbeitet und an Entwicklungen im Unternehmen oder im Verantwortungsbereich angepasst werden muss.

Führungskräfte haben also dank der Softwareunterstützung ein einfaches aber intelligentes „Denk“-zeug, um bessere Führungsentscheidungen zu treffen. So wird Führungstheorie zu Führungspraxis.

Manager Performance Map I wird auf der Unternehmensebene eingesetzt. Die

unternehmensweiten, jährlichen Prozesse zur Zielerarbeitung, -vereinbarung und zur variablen Entgeltanbindung, die Steuerung von Mitarbeitergesprächen bis zur Zusammenfassung der individuellen Entwicklungsbedarfe und die sinnvolle Nutzung von Stellen- /Aufgabenbeschreibungen kann ebenfalls software-unterstützt mit erheblich weniger Aufwand und nachweisbar besseren Ergebnissen realisiert werden.

Der Autor:

Dr. Wolfgang Schröder (<http://www.dr-schroeder-personalsysteme.de>) ist Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Schröder Personalsysteme in 58540 Meinerzhagen.

Im Juni 2009

