

Arbeit in Führungsgremien – «walk the talk»

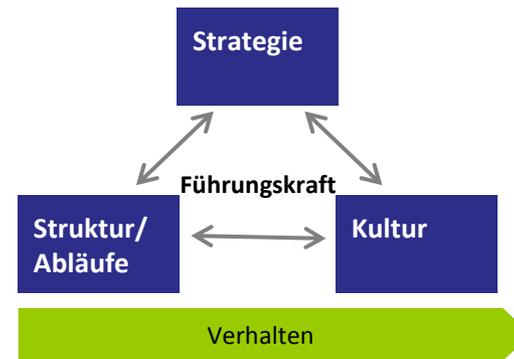
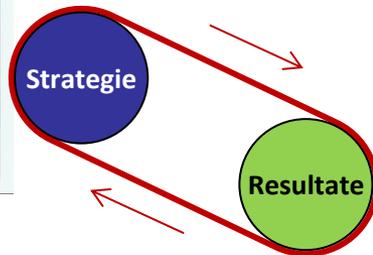
Was wir wissen und ein pragmatischer Ansatz

Dr. R. Schwarzenbach, Partner



Besonderheiten von Führungsgremien

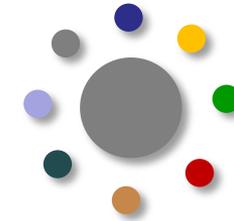
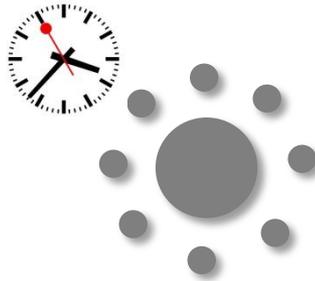
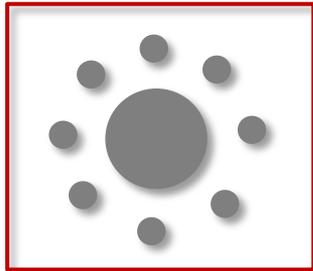
- Unternehmerische Führungsgremien befassen sich mit allen Aspekten des Unternehmens:



- Führungsgremien haben typischerweise sehr wenig Zeit, sich mit einer Vorlage zu befassen:
 - Sitzungsrhythmus Geschäftsleitung z.B. zweiwöchentlich
 - Sehr viele Traktanden (Sitzungsdauer/Anzahl Geschäfte = ?)
- Typische Fragestellung der Entscheider:
 - Was bringt's - was kostet's - what's in it for me ?
- Gremien von 5-10 Personen



Was wir auch noch wissen: Forschungsergebnisse zu Führungsgremien



Strukturelle Bedingungen

- Sitzordnung/Umfeld
- Verbindungen nach «aussen»
- Entscheidungsregeln
- Grad der Hierarchie
- Diversität

Situative Bedingungen

- Zeitdruck
- Historie: Erfolge & Misserfolge
- Rechtfertigungsdruck (intern/extern)

Soziale Bedingungen

- Harmonienorm (Konfliktvermeidung)
- Konsistenz (Einstimmigkeit)
- Stereotypenbildung
- Einzel- vs. Gesamtinteresse

- ➔ Ort und Zeit
- ➔ Zusammensetzung
- ➔ Regeln

- ➔ Was ist Wichtig?
- ➔ Prioritäten

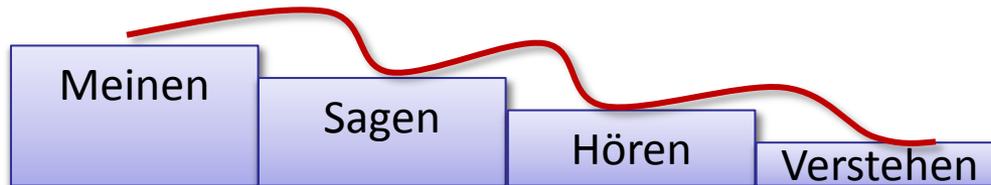
- ➔ Offenheit
- ➔ Vertrauen



Vertrauen als wichtiges Kulturelement in Organisationen und Führungsgremien

Ehrlichkeit / Authentizität:

...das sagen, was man denkt



(Shannon und Weaver, 1949)

Verbindlichkeit:

...das tun was man sagt

«Wie schnell ist... nichts passiert»



Offenheit:



...nicht übereinander sondern miteinander sprechen



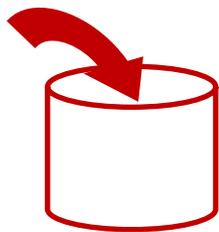
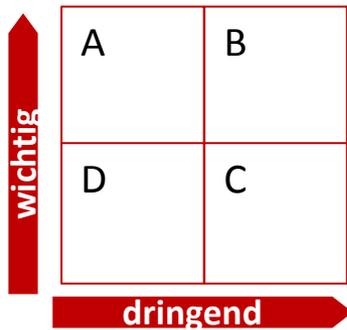
Zwischenfazit: Thesen zur Arbeit in Führungsgremien

- Diversität in der Zusammensetzung, Vernetzung nach aussen, Ort und Zeit richtig wählen, gemeinsame Regeln
- Gemeinsam Prioritäten setzen...
 - ...«Flughöhe»
 - ... heisst auch sich zu entlasten
- Vertrauen ist zentral um mit der Komplexität sinnvoll umzugehen
 - sagen was man denkt
 - tun, was man sagt
- Führungsrhythmus durchtakten

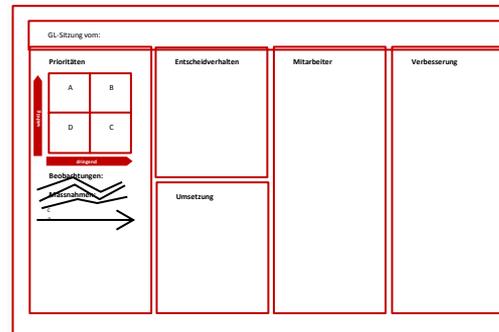
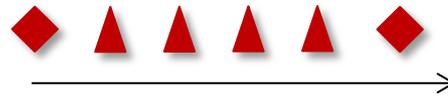


«Walk the talk» in Führungsgremien - das tun was man sich vornimmt.

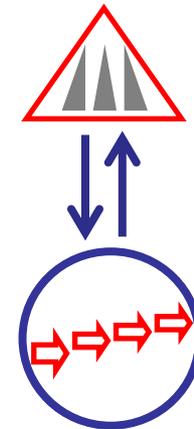
Gemeinsame Prioritäten



Gemeinsam lernen/verbessern



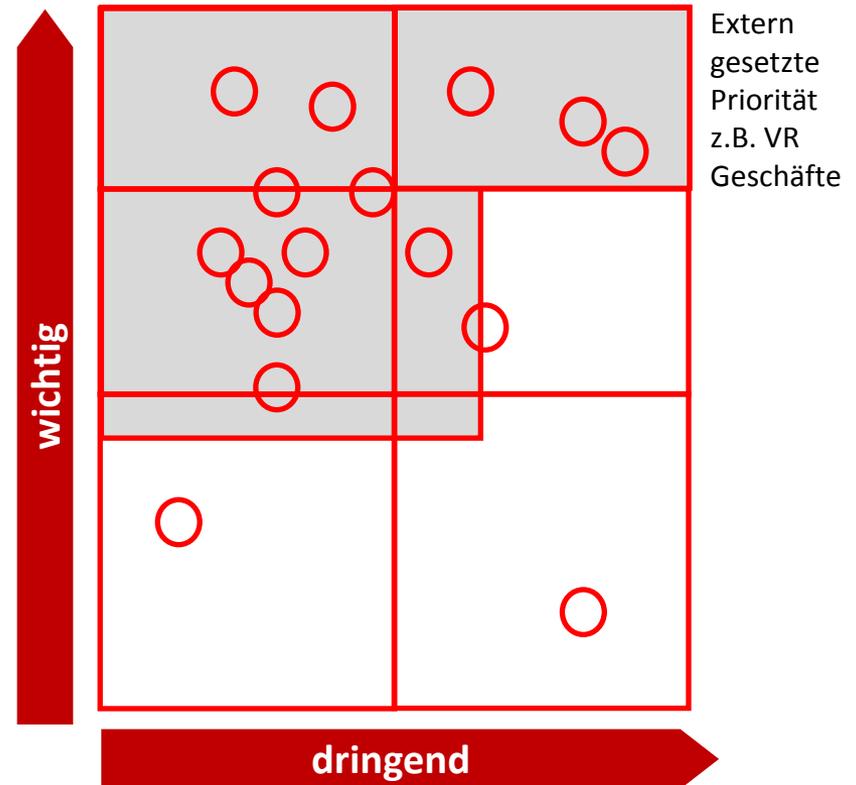
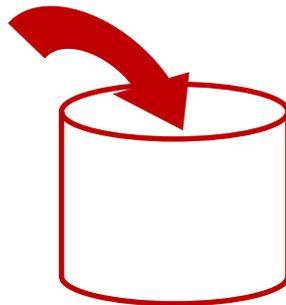
Eigene Arbeitsorgani- sation optimieren



«Walk the talk»: Repriorisierung der GL-Geschäfte und gezieltes Hinterfragen von Bestehendem.

Einführung eines Standardtraktandums „KVP“ in der GL-Sitzung:

1. Gemeinsames Anordnung der diskutierten Geschäfte auf einer Eisenhower-Matrix. Diskussion der Ergebnisse und Ableiten von Massnahmen.
2. Systematische Müllabfuhr: Würden wir das wieder tun, wenn wir ganz neu anfangen könnten?



«Walk the talk»: Die Geschäftsleitung misst sich und ihre Arbeit.

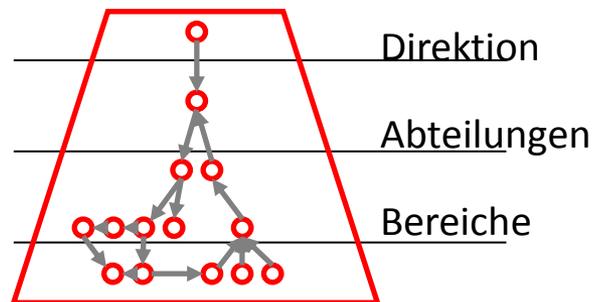


Produktionsprozesse werden mit „Shopfloor“-Management vielfältig gemessen / gesteuert...

...und Führungsprozesse / Führungsgremien ?:

z.B. Output:

- Anzahl der Rückweisungen / First pass yield
- Entscheide, die nicht getroffen werden
- Umgesetzte Massnahmen / Pendenzen
- Kommunikation von Führungsentscheiden
 - Über die Linie
 - direkt
-



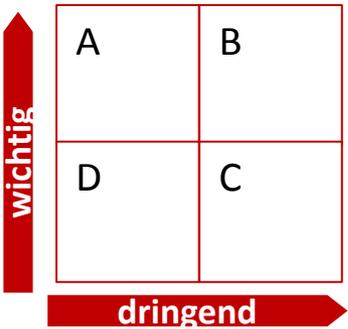
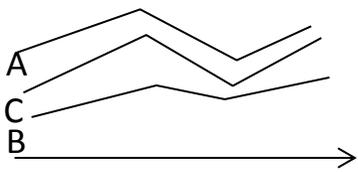
Arbeitsorganisation:

- Arbeit an den wesentlichen Prioritäten (wie viel in welchen Eisenhower-Quadranten)
- geplante vs. ad hoc - Geschäfte
- Wie viele standardisiert
- Zeitaufwand für Erstellung und Verarbeitung der Vorlagen
- Antwortzeiten von oben nach unten und umgekehrt
- ...



Wie sähe Ihr Verbesserungsboard aus?

GL-Sitzung vom:

<p>Prioritäten</p>  <p>Beobachtungen:</p>  <p>Massnahmen:</p>	<p>Entscheidverhalten</p> <ul style="list-style-type: none">- First pass yield- Rückweisungen Gründe- Entschiddauer- ...	<p>Mitarbeiter</p> <ul style="list-style-type: none">- Kommunikation der Entscheide- Wie rasch- Wie umfangreich- Nachfragen- ...- Klarheit der Ziele- Klarheit der Massnahmen- Einbindung in GL-Sitzungen- ...	<p>Verbesserung</p> <ul style="list-style-type: none">- Ideen- Verbesserungsvorschläge- Entwicklungsschwerpunkte- ...
--	--	---	---



Diskussion

- Was ist der Mehrwert der GL?
- Woran messen wir unseren Erfolg als Gremium?
- Wie können wir lernen (besser werden)?



Kontakt

Improvement Group AG
Postfach 67
8408 Winterthur
+41 52 224 02 77

www.improvementgroup.ch
office@improvementgroup.ch

Ansprechpartner für das Thema
«Walk the talk»:
Dr. Ruedi Schwarzenbach
ruedi.schwarzenbach@igag.ch

Strategie

Gemeinsame Orientierung und
Umsetzung durch gemeinsame
Erarbeitung

Improvement & Innovation

Innovation durch gezielte
Nutzung von internen und
externen Communities

Entwicklung

Bereit sein für die Führung in
einer virtualisierten Welt



Dr. Ruedi Schwarzenbach

sc. nat. ETH



Stationen

- 2008- Partner Improvement Group AG
- 2008- Lehrbeauftragter der ETH für Grundbegriffe des Managements
- 2004-2008 SBB AG: Leitung der Konzernfunktion Umwelt und Projektleiter für Konzernprojekte zur Overheadkostensenkung, Strategieentwicklung und Weiterentwicklung der Führungsorganisation
- 1999-2004 Projektleiter beim Malik Management Zentrum St. Gallen
- 1990-1999 Studium und Doktorat an der ETH Zürich

Erfahrungen

- Branchen: Automobilindustrie, Bauchemie, Bau & Immobilien, Retail, Engineering, Transport/Infrastruktur, Pensionskassen, Verwaltung
- Inhalte: Kundenorientierung, Strategie, Prozessverbesserung, Führungsorganisation
- Seminare: Effiziente Führung, Projektmanagement, Prozessmanagement und Kundenorientierung
- Länder: Tätigkeiten vorwiegend in Europa zusätzlich Kanada, Mittlerer Osten
- Sprachen: Deutsch, Englisch, Französisch, (Italienisch)

