

Sichere Navigation für Manager

Safe navigation for managers

Während Manager im Auto heute selbstverständlich auf „Navis“ vertrauen, haben hilfreiche elektronische Signalgeber zur Navigation im Unternehmen erst selten die Schreibtische der Manager erreicht.

Although today's managers trust their sat navs as a matter of course, helpful electronic signal generators to navigate a company have rarely reached managers' desks.

Resultate zu erzielen und diese für die Zukunft abzusichern ist die Kernaufgabe jeder Führungskraft. Ergebnisse und Ereignisse aus dem wirtschaftlichen Alltag zeigen allerdings, dass Entscheidungsträger leider häufiger mit Feuer löschen als mit kontrollierter Projekt- bzw. Unternehmenssteuerung beschäftigt sind. Entscheidungen werden zumeist anhand von aus der Vergangenheit stammenden Kennzahlen sozusagen im Rückspiegel analysiert und nicht aufgrund tatsächlicher aktueller interner Situationen im Unternehmen. Warum ist das so? Management-Anforderungen verändern sich in der Praxis zunehmend dynamisch. Die Anzahl von Einflussgrößen und Ursachen, die sich kurzfristig ändern können, ist ständig am Wachsen. Statische Finanzkennzahlen können diese Entwicklungen kaum ausreichend umfassend oder gar einfach darstellen. Mit in Euros dargestellten Zahlen werden dann Ergebnisse sichtbar, deren Ursachen sich aufgrund der Rückspiegellogik einer vorausschauenden Steuerung entziehen. Daraus resultiert, dass in der Managementpraxis der Aufwand zur Zielerreichung schlichtweg überhöht ist, weil Korrekturpotenziale, um rasch wieder auf Kurs zu kommen, nicht oder erst viel zu verspätet identifiziert werden.

Einfach und flexibel

Die vielleicht auffälligsten Merkmale solcher zeitgemäßen Management-Informationssysteme „light“ sind Einfachheit und Flexibilität. Nach einmaligem Anpassen an die individuellen inhaltlichen Bedürfnisse des Entscheidungsträgers wird, je nach Ebene, eine Softwareplattform über das Internet, und ohne Aufwand für die interne IT-Abteilung, genutzt. Weitere Merkmale sind die Verfügbarkeit in Fremdsprachen sowie begleitende Unterstützung bei der Interpretation von Ergebnissen und auf Wunsch bei Folgemaßnahmen, falls dafür Bedarf sichtbar werden sollte. Klassische Auslöser dafür sind Veränderungsprojekte in Organisationen, die Neuvergabe oder -übernahme von Kompetenzen oder erhöhter Handlungsdruck im Allgemeinen.

Mit solchen Impulsgebern können Führungskräfte durch Kurzdialoge wiederkehrende zielgerichtete Aktivierungsimpulse versenden lassen, ohne daran selbst operativ beteiligt zu sein. Empfänger dieser kurzen und zielgerichteten Impulse schätzen es grundsätzlich, zum wertschätzenden Dialog eingeladen zu werden. Attraktiv ist dabei der geringe Zeitbedarf von wenigen Minuten.

Kommunikationsfluss einleiten

So kommen stecken gebliebene Kommunikationsabläufe wieder ins Fließen. Sei es in Projektteams, die heiße Phasen hinter sich haben, oder bei Kundengruppen, zu denen die Beziehung abgerissen ist. Oft erstaunlich wertvoll ist der Blick über die Abteilungsgrenzen, um die Qualität von Prozessschnittstellen zu beleuchten.

Reaching objectives and safeguarding them for the future is the key task of executives. However, results and events in day-to-day business life show that decision makers are unfortunately more often busy with putting out fires than with being involved in controlled project or business management. For the most part, decisions are taken on the basis of past key performance indicators that are analysed retrospectively, and not on actual current internal situations within the company. Why is that? In practice, demands placed on management are subject to ever increasing dynamic change. The number of influential factors and causes that often change at short notice is constantly growing. Fixed financial indicators can neither reflect these developments in a sufficiently comprehensive way, nor in a simple way. Results then become visible through euro figures; their causes – based on the retrospective logic – are deprived of any form of predictive control. The consequence is that the expenditure used to achieve objectives in management practice is completely inflated, as corrective potentials that would get things back on track are either not identified at all or identified too late.

Simple and flexible

Perhaps the most obvious features of such 'light' contemporary management information systems are their simplicity and flexibility. After a one-off setup adapted to the decision maker's individual needs and requirements, a software platform

is used, depending on the level, via the internet without incurring any additional expenditure or work for the internal IT department. Additional features are a choice of foreign languages and ongoing support with interpreting results and, on request, with any consequential measures that may prove to require implementing. Typical triggers for this could be change processes in organisations, a new allocation or takeover of competences or general pressure to take action.

With such signals, executives can send repeated target-orientated activation impulses via short dialogues without personal operational involvement. Recipients of such brief and target-orientated impulses generally appreciate being invited to a respectful personal conversation. What makes this attractive is the small time input of just a few minutes.

Initiating communication flow

This gets stagnated communication processes flowing again. It could be for project teams that have just come through a 'hot phase', or for customer groups where contact has deteriorated. Looking beyond departmental borders is often surprisingly valuable in order to highlight the quality of process interfaces.

The main issue, which is as important as it is hard to answer in the hustle and bustle of day-to-day business, is to continually check just how consistently the central value-added chains are being implemented. Here the processes that are actually being put into practice are often amazingly different from the best practices stipulated in process manuals – if



LAMBERT O GNEISZ
OWNER OF PERFORMER MANAGEMENT
INSTRUMENTS DR. GNEISZ GMBH

Laufend zu überprüfen, wie durchgängig die zentralen Wertschöpfungsketten gelebt werden, ist das zentrale Thema, das in der Hektik des Tagesgeschäfts gleichermaßen wichtig wie schwer zu beantworten ist. Hier unterscheiden sich die in der Praxis gelebten Prozesse immer wieder erstaunlich von den in Prozesshandbüchern – wenn überhaupt – festgelegten Best Practices. Im Sinne einer begleitenden Qualitätssicherung sollten diese Fehlerquellen in Ergebnispotenziale umgewandelt werden. Dazu können moderne Software Tools außerhalb der Organisation des Nutzers betrieben und mit Servicepaketen kombiniert werden. So kann sich ein Entscheidungsträger zeitnah und unmittelbar auf die für seinen Geschäftserfolg wesentlichen

»ZENTRALES THEMA IST LAUFEND ZU ÜBERPRÜFEN, WIE DURCHGÄNGIG DIE ZENTRALEN WERTSCHÖPFUNGSKETTEN GELEBT WERDEN«

Themen konzentrieren. Die zu kurzen Dialogen eingeladenen Menschen, Mitarbeiter wie Kunden, stehen einem elektronischen „Hallo, wie gehts?“ erstaunlich offen gegenüber, wie die Praxis zeigt. Letztlich entstehen damit für Geschäftsführer, Vertriebs- oder Projektleiter themenbezogene Landkarten über relevante Situationen und deren Entwicklungen. Mit diesen Daten kann das Management bei unternehmerischen Herausforderungen zusätzlich und zeitnah navigieren. Trends werden sichtbar. Abweichungen, positiv oder negativ, werden früher erkennbar. So können verborgene Handlungspotenziale gemeinsam betrachtet und objektiviert entschieden werden. Das Ergebnis sind auch verkürzte Reaktionszeiten.

Auch Manager können elektronisch navigieren

Nach IT-gestützter Automatisierung von Prozessen in Produktion und Verwaltung ist es Zeit, auch Entscheidungsträgern Programme als einen individuellen Sensor in die Hand zu geben, besser gesagt, am Laptop oder im mobilen Datenendgerät sichtbar zu machen, um Planabweichungen frühzeitig erkennen und ihnen effektiv gegensteuern zu können. Die damit auf kurzem Weg ausgelösten und gut nachvollziehbaren Veränderungserfolge sind für Geschäftsführer, Vertriebs- oder Projektleiter oft gesuchte und neue Handlungsmöglichkeiten, um Ergebnisse durch Aktivierungsimpulse zu verbessern.

Ob diese Wirkung zur Steigerung der wirtschaftlichen Performance am Markt oder zur Steuerung und Absicherung des Unternehmenskurses in turbulenten Zeiten verwendet wird, mag von Fall zu Fall verschieden sein. Fest steht, dass die Möglichkeiten zur Früherkennung verborgener Handlungsmöglichkeiten letztlich genau jene klassischen Finanzkennzahlen verbessern, die bisher im Nachhinein oftmals überstürzte Handlungen zur Schadensbegrenzung (wie bei einer „roten Ampel“ sozusagen) ausgelöst haben. Der Einsatz solcher begleitenden Programme als individueller Sensor zur Früherkennung von verborgenem Handlungsbedarf wird also letztlich auch den Leiter der Controlling-Abteilung erfreuen. □

they are mentioned at all. To ensure a supportive quality assurance, such sources of error should be converted into earnings potential. To this end modern software tools can be operated outside the user's organisation

»THE MAIN ISSUE IS TO CONTINUALLY CHECK HOW CONSISTENTLY THE CENTRAL VALUE-ADDED CHAINS ARE BEING IMPLEMENTED«

and combined with service packages. This allows decision makers to concentrate both timely and directly on those issues that significantly contribute to the success of his business. Practical experience shows that people invited to participate in the short dialogue, both employees and clients, are surprisingly open to an electronic 'Hello, how are you?' Ultimately, this creates issue-specific roadmaps for managing directors, sales managers or project managers that relate to relevant situations and their developments. Using this information, executives have both additional and timely means to navigate through entrepreneurial challenges. Trends become visible. Deviations, whether positive or negative, can be recognised sooner. And looking at hidden action potentials together results in objective decisionmaking. In addition, response times are shorter.

Managers too can navigate electronically

With the IT-supported automation of processes in production and management already in place, it is

time to also provide decision makers with programs that incorporate a personalised sensor or, to put it another way, to make results visible on their laptops or mobile data terminals, thereby allowing the earliest possible recognition of any plan variance and initiation of effective countermeasures. The successfully implemented and understandable changes brought about in this way are often exactly those new courses of action that managing directors, sales and/or project managers were looking for to improve results with activation impulses.

Whether or not this effect is used to increase economic performance in the market place or to manage and secure the company's course in turbulent times may vary from case to case. The fact is, however, that being able to recognise hidden opportunities for action at an early stage ultimately improves precisely those traditional financial indicators that in the past had triggered rash 'red light' measures for damage control. At the end of the day, the use of such accompanying programs as an individual sensor with the aim of recognising a hidden need for action in time will also please the head of the controlling department. □