

Managementprogramme

Accountability – Leistungsreserven wecken

Die in Europa weitgehend unbekannteren Accountability-Programme zählen zu den erfolgreichsten «Fitnessprogrammen» für Unternehmen. Bei diesen Programmen handelt es sich um Instrumente, mit deren Hilfe sich in kurzer Zeit grosse Leistungsreserven mobilisieren und deutlich bessere Ergebnisse erzielen lassen können.

› Gregor Stausberg

Accountability-Programme setzen dort an, wo in den meisten Unternehmen enorme Leistungsreserven schlummern: Beim Engagement der Mitarbeiter. Das Markt- und Meinungsforschungsinstitut Gallup zeigt in seinem «Engagement-Index», der grössten Studie zu diesem Thema, dass in Unternehmen in der Schweiz die höchsten Leistungsreserven mobilisierbar sind (siehe Abbildung 1). Dieser Index zeigt, dass nur elf Prozent der Mitarbeitenden eine hohe Bindung zu ihrem Unternehmen haben und sich deshalb auch für die Erreichung der Unterziele engagieren.

Das ist fatal für Schweizer Unternehmen, denn gerade jetzt müssten sie schnell effizienter und wirtschaftlicher werden. Doch wie soll die Vielzahl der erforderlichen Veränderungen schnell umgesetzt werden, wenn 79 Prozent der Mitarbeiter nur Dienst nach Vorschrift machen und zehn Prozent sich gegen jede Veränderung sträuben, weil sie bereits innerlich gekündigt haben.

Ende der 1980er-Jahre sah es in den USA ganz ähnlich aus, denn die Jagd nach dem Shareholder-Value hatte die Bindung der Mitarbeitenden an ihre Unter-

nehmen massiv geschädigt. Um einer solchen Entwicklung entgegenzuwirken, haben Roger Connors, Tom Smith und Craig Hickmann ein Führungskräfte-training entwickelt, an dem in den letzten 20 Jahren Hunderttausende von amerikanischen Führungskräften und Mitarbeitern teilnahmen. Begleitend dazu entstanden

kurz & bündig

- › Einer internationalen Studie zufolge sind in Schweizer Unternehmen die höchsten Leistungsreserven mobilisierbar.
- › Die sogenannten Accountability-Programme unterstützen dabei, bei Mitarbeitern diese Reserven freizusetzen.
- › Accountability-Programme sollen darauf hinwirken, die Sichtweise der Mitarbeitenden zu verändern. Typische Verhaltensweisen, wie z. B. das Ausweichen der Verantwortung und Veränderungen zu verhindern, sollen schrittweise zu einer praktizierten Verantwortung verändert werden.

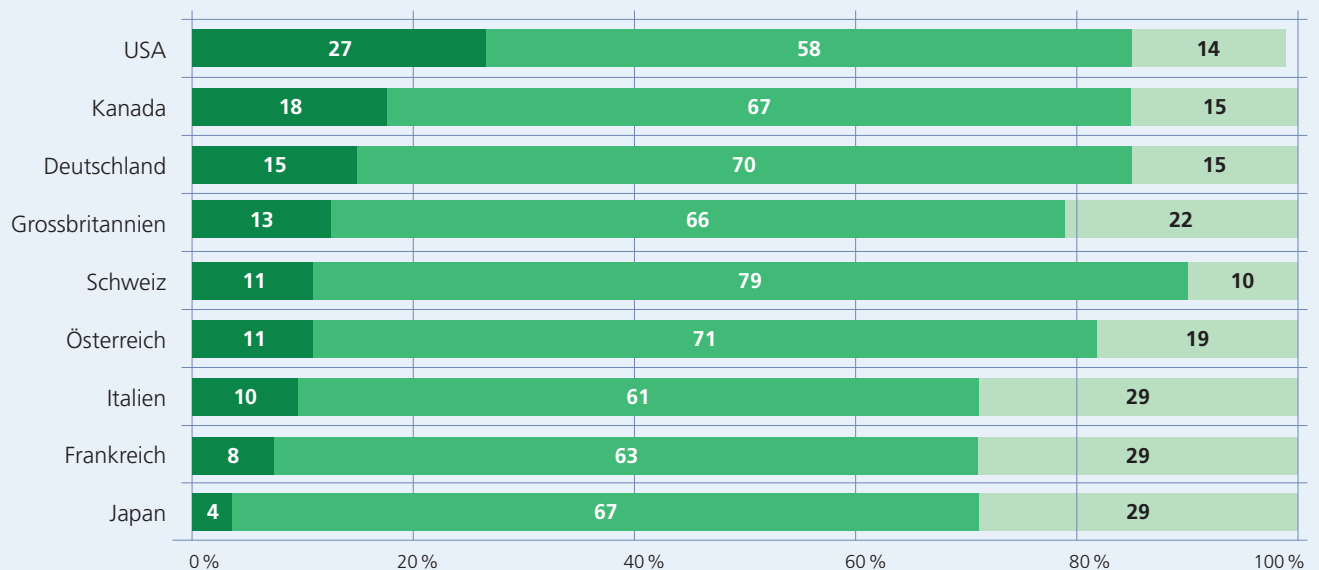
die drei Fachbücher «The OZ-Principle», «Change the culture – «Change the game» und «How did that happen». In ihnen werden sowohl die zugrunde liegenden Modelle und Methoden erläutert, als auch über die Erfahrungen zahlreicher Unternehmen berichtet. Diese Bücher sind seit Langem Klassiker und stehen ununterbrochen auf den Bestsellerlisten für Managementliteratur.

Die Erfolge können sich sehen lassen. Heute zählen die sogenannten Accountability-Programme zu den weltweit erfolgreichsten «Fitnessprogrammen» für Unternehmen und die amerikanischen Unternehmen liegen im internationalen Vergleich unangefochten an der Spitze. Wie die Gallup-Studie belegt, engagieren sich inzwischen 27 Prozent der Mitarbeiter aktiv für ihr Unternehmen – deutlich mehr als doppelt so viele wie Schweizer Unternehmen im Durchschnitt haben.

Die Programmziele

Diese Programme sind deshalb so erfolgreich, weil die Unternehmen mit ihnen nicht nur schnelle, sondern auch nachhaltig bessere Resultate erzielen. Erreicht

Abb. 1.: Das Engagement-Index von Gallup



Quelle: Gallup 2014

wird dies, weil die vermittelten Modelle und Methoden wie Hefe für die Unternehmenskultur wirken. So übernehmen immer mehr Führungskräfte und Mitarbeiter von sich aus Verantwortung für ihr Tun und arbeiten engagiert an der Erreichung der Unternehmensziele. Deshalb werden diese Programme gezielt eingesetzt, um

- › den Erfolg von Reorganisationsprojekten sicherzustellen,
- › grosse bereichsübergreifende Projekte zu realisieren,
- › nachhaltig bessere Ergebnisse zu erzielen,
- › Leistung und Performance zu steigern,
- › Silodenken aufzubrechen,
- › Kosten zu senken.

Doch wer nun glaubt, dass es hierbei nur um kurzfristigen Erfolg und Gewinnmaximierung geht, der irrt. Denn die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter profitieren im gleichen Masse von diesen Programmen. Durch sie werden sie zunehmend erfolgreicher, haben mehr Freude an der Arbeit und sichern ganz nebenbei auch den eigenen Arbeitsplatz ab. Der Schlüssel zum Erfolg der Programme sind

die eingängigen Denkmodelle und die Hilfsmittel, mit denen die Mittel und Kräfte auf das Wesentliche fokussiert sowie Lösungen zur Erreichung der Schlüsselergebnisse entwickelt werden. Das nachfolgende Beispiel zeigt, warum Accountability-Programme eine Alternative zu Werkschliessungen oder -verlagerungen darstellen können.

Aus der Praxis

Johnson Controls, ein weltweit operierender Mischkonzern mit den Hauptschwerpunkten Automobilzulieferung, konnte durch diese Programme in nur zwei Jahren den Gesamtumsatz einer Region verdoppeln, den Gewinn verdreifachen und die Zufriedenheit der Kunden und Mitarbeiter deutlich verbessern. Allen Martin, der verantwortliche Manager, sagte in einem Interview: «Jede Abteilung war so auf die eigenen Ziele fokussiert, dass die übergreifenden Geschäftsziele weder gesehen noch erreicht wurden. Durch die vielen Einzelkämpfer verlor das Unternehmen die Fähigkeit, innovativ und strategisch zu agieren. Die Mitarbeiter der verschiedenen Abteilungen waren mehr damit beschäftigt, sich abzusichern und

ihre Leistung zu dokumentieren, als das Geschäft weiter auszubauen und notwendige Veränderungen voranzutreiben. Als wir einen sehr wichtigen Auftrag verloren, starteten wir mit den Accountability-Programmen. Schon während der Workshops begannen die Mitarbeiter ihre Rollen und Verantwortlichkeiten zu überdenken, abteilungsübergreifend miteinander zu reden und sich abzustimmen. Schrittweise übernahmen immer mehr Mitarbeiter die Verantwortung für die Erreichung unserer strategischen Ziele.

Durch die Fokussierung auf abteilungsübergreifende Schlüsselergebnisse fingen Vertrieb, Back Office, Montage- sowie Serviceabteilung an, harmonisch miteinander zu arbeiten. Die Art, wie wir miteinander arbeiteten, veränderte sich schnell und tiefgreifend. Wurde sie bisher noch durch Ausreden, Beschuldigungen und Blockaden bestimmt, kam es plötzlich zu Aussagen wie: «Das sollten wir anders machen» oder Fragen wie: «Was können wir sonst noch tun, um unsere Ergebnisse zu erreichen?». Durch die Accountability-Programme wurde aus einer grossen Zahl von Einzelkämpfern eine abteilungsübergreifende Einheit, die Probleme gemein-

sam anging und löste. So entwickelte sich unser Accountability-Plan, den jeder als unseren Weg verstand, die Situation zu verändern und unser Unternehmen wieder über die Linie zu bringen».

Das Linienmodell

Mit dem Begriff «über die Linie bringen» spielt Allen Martin auf das Linienmodell an, das die Sichtweise der Mitarbeiter veränderte und massgeblich zur heutigen Unternehmenskultur beitrug (siehe Abbildung 2). Denn durch dieses eingängige Modell wird für jeden sofort erkennbar, wenn man «unter die Linie» fällt, also wenn man sich wieder einmal mit dem «Ich-bin-nicht-schuld-Spiel» beschäftigt, anstatt an der Erreichung der Schlüsselergebnisse zu arbeiten.

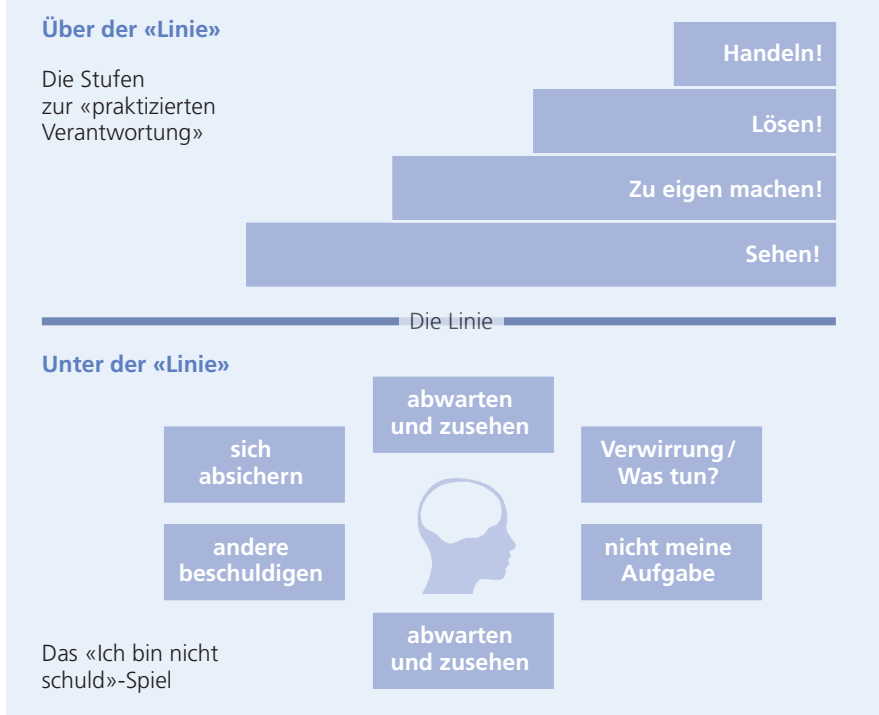
Das Modell wird in der Waagerechten durch eine Linie geteilt. Unter der Linie befindet sich das sogenannte «Ich-bin-nicht-schuld-Spiel». Es zeigt die typischen Verhaltensweisen auf, mit denen Menschen der Verantwortung ausweichen und Veränderungen verhindern. Über der Linie befinden sich die vier Schritte zur praktizierten Verantwortung (auf Englisch Accountability):

- › Sehen.
- › Zu eigen machen.
- › Lösen.
- › Handeln.

Das Linienmodell

In den Workshops lernen die Teilnehmer je Schritt vier Best-Practice-Methoden kennen. Zudem gibt es praktikable Arbeitshilfen, die sie Schritt für Schritt dabei unterstützen, diese Methoden effizient umzusetzen. Hierzu gehört auch eine kleine Karte, die zum Beispiel bei Besprechungen kurz hochgehalten wird, wenn man mal wieder «unter die Linie» fällt. Denn die Workshop-Teilnehmer haben gelernt, dass es zwar menschlich und auch gut ist, wenn man mal den Druck ablässt, dass es aber völlig ineffektiv ist, «unter der Linie» zu bleiben.

Abb. 2.: Das Linienmodell



Denn «unter der Linie» befindet man sich in der Opferrolle, ist frustriert und hat keine Möglichkeit, die Dinge, die einen ärgern, zu verändern, während man «über

der Linie» aktiv an der Erreichung der Unternehmensziele arbeitet, wesentlich bessere Resultate erzielt und seine Karriere vorantreibt. ‹‹



Porträt



Gregor Stausberg

Berater

Gregor Stausberg ist Unternehmensberater und Geschäftsführer der Convek GmbH mit Büros in Ratingen/D sowie Kreuzlingen. Nach Führungspositionen in einem papierverarbeitenden Unternehmen machte er sich 1995 selbstständig, spezialisiert auf Strategie-, Organisations- sowie Mitarbeiterentwicklung. Stausberg veröffentlichte zahlreiche Fachartikel und Beiträge für ein Nachschlagewerk des Forum-Verlag und ein Fachbuch mit dem Titel: «Priorisierung – Unternehmen effektiv führen». Gregor Stausberg ist zudem «certified Partner» von Door-Deutschland, einem Dienstleister für Training und Consulting.



Kontakt

info@convek.com
www.convek.com