

# Das gefährliche Mittelmaß

Mit Covid-19 werden „die Karten“ neu gemischt. Die Zukunft gehört den Unternehmern, deren Manager see-lische Resilienz vorweisen, die unternehmerischen „Schwimmregeln“ beachten und sich mit innovativen Kon-zepten jenseits des Mittelmaßes positionieren.

von MONIKA M. HOYER (95)

Es ist Donnerstag, sechs Wochen vor der Ein-leitung des Corona-Lockdowns. Hermann Scherer, Top-Speaker, Berater und Bestseller-ator, lädt eine größere Gruppe von Experten ein, über das Thema „Jenseits vom Mittelmaß“ zu dis-kutieren. Ein Thema, das problembewussten Top-managern aus der Wirtschaft seit einigen Jahren leichte Schweißperlen auf die Stirn treibt. Was ist das Problem?

## Januar 2020: Deutschland vor Covid-19

Topmanager standen auch vor Covid-19 schon vor fachlichen, strategischen und limbischen Heraus-forderungen, die es in der Form noch nie in der Geschichte gegeben hat. Sie verpflichten sich frü-her wie heute, das Unternehmen für die Zukunft fit

zu machen und den Wert des Unternehmens (Bör-senwert, Unternehmenswert) langfristig zu stei-gern. Aufgrund der digitalen Revolution und den damit einhergehenden disruptiven Risiken (vom englischen Wort „disrupt“: zerstören, unterbre-chen) müssen sie auf Schnelligkeit und Agilität set-zen, andererseits wie bisher die **Bedürfnisse der Stakeholder** (s. Seite 86, Regel 1) nach nachhaltiger Wertsteigerung und sozialer Verantwortung be-friedigen. Aber wie?

Die Erfolgsrezepte der Vorstände, die von Ge-neration zu Generation weitergegeben und leicht adjustiert wurden, funktionieren nicht mehr. Die Marktverhältnisse verlangen ein radikales Umden-ken. Kein Wunder, dass die Verweildauer von Neu-einsteigern im Topmanagement in den letzten zehn Jahren kürzer geworden ist. Aber auch die Mana-

ger, die sich jahrelang an der Spitze eines klassischen Unternehmens bewährt haben, sitzen nicht mehr so fest „im Sattel“.

Der Grund, wieso der Erfolg ausbleibt, liegt in den meisten Fällen daran, dass das Management „**die zehn unternehmerischen Schwimmregeln**“ nicht kennt oder missachtet (s. Seiten 86-88) und deshalb im „globalen Haifischbecken“ verhungert oder selbst zu „Fischfutter“ wird.

Scherer beschreibt diesen Vorgang mit ein paar eindringlichen Beispielen, erzählt von einer Freisinger Traditionstaxizentrale, die in wenigen Monaten von MyTaxi vom Markt gedrängt wurde, vom größten Beherbergungsanbieter Airbnb, der keine Unterkünfte besitzt, und von Amazon, das sich neuerdings für die Versicherungsbranche interessiert.

Scherer mahnt: „Wer Marktführer werden will, der muss lernen, die **Innovation** (Regel 2) zur Routine zu machen. Unternehmen sind verpflichtet, ihre bisherigen Geschäftsmodelle anzuzweifeln und zu zerstören, bevor es die Konkurrenz tut ...“ Mit einem Augenzwinkern ergänze ich: „Die Manager sollen ihre Geschäftsmodelle s-c-h-ö-p-f-e-r-i-s-c-h zerstören, nicht das Eigenkapital!“ Hermann, der wie ich Betriebswirtschaft studiert hat, grinst mich mit einem respektvollen Blick an, der ausdrückt: „This is a blinding flash of the obvious.“

Im Kern geht es bei diesem Verdrängungswettbewerb um die Wachstumstheorie von Joseph Alois Schumpeter, die besagt, dass „schöpferische Zerstörung die Basis für Innovationen ist, Innovation der Treiber von Wachstum und Wachstum für Unternehmen notwendig ist, um langfristig im Wettbewerb bestehen zu können.“

Die Stimmung in der Runde ist, wie bei Scherer üblich, top. Man duzt sich. Irgendetwas Magisches ist im Raum, das ich noch nicht (be)greifen kann. Die **Motivation** (Regel 10), die Scherer erzeugt, könnte kaum größer sein. Dopamin rauscht auch durch meinen Kopf. Was uns verbindet? Einige wollen die Welt mit ihren innovativen Konzepten erobern, andere auf ihre Art und Weise dazu beitragen, Unternehmer und Führungskräfte aus der gefährlichen Mittelmaß-Falle zu befreien. Mit dabei: Carina

Frei, Petra Trautwein und Anita Raidl.

In der Pause verwickle ich Scherer zunächst in ein Gespräch über wertorientierte Unternehmenssteuerung und deren Bedeutung mit Blick auf disruptive Risiken, wie es Amazon für die Versicherungsbranche darstellt. Während kleine Unternehmen ihre **Strategien** (Regel 5) meist auf Umsatz und Gewinn ausrichten, setzen Aktiengesellschaften das Instrument der wertorientierten Unternehmenssteuerung (Value Based Management) ein, das sich vereinfacht gesprochen auf die Steigerung des Eigenkapitals (EVA) fokussiert. Der Grund: Wer in einem kapitalgetriebenen Markt konkurrenzfähig bleiben möchte, der muss den Kapitalgebern einen höheren Nutzen, sprich eine nachhaltig höhere Dividende bieten. Dieses **Steuerungssystem** (Regel 5 und 6) entwickeln zu lassen und im Unternehmen zu verankern, ist ebenfalls Aufgabe des Topmanagers. Natürlich macht er das nicht selber, dafür hat er ein Team von Experten aus dem strategischen Controlling, die eng mit dem Finanzvorstand (CFO) und dem Personalmanagement zusammenarbeiten.

Ich, die bis dato Scherer gegenüber skeptisch war und dachte, dass er „nur“ ein rhetorisch geschickter Top-Speaker sei, beginne zu erahnen, dass hinter dem exzellenten Verkäufer ein knallharter Strategie steckt. Einer, der nicht nur Bücher über „Jenseits des Mittelmaßes“ schreibt, sondern ein solches Leben führt.

Im Kern sind wir uns einig. Die „tote Mitte“ wird für Unternehmen zur Gefahr: Wer im **Wettbewerb um den Kunden** (Regel 2) mit mittelmäßigen Produkten, mittelmäßigem Service und Durchschnittspreisen bei der Gleichmacherei mitmacht, der ist auch seinen (potenziellen) Kunden gleichgültig. Wer aus der Durchschnittlichkeit ausbrechen will, muss entweder bei den Vergleichsportalen an die Spitze gelangen (profitable Kostenführerschaft übernehmen) oder sich von der Konkurrenz anderweitig (durch innovative Nischen- und Premiumprodukte) abheben.

Versicherungen, die ihre Produkte zu Dumpingpreisen anbieten, die Kalkulation des Aktuariats ignorieren und glauben, ihre **Bonität** (Regel 4) zu retten, indem sie sich im Schadenfall dem Versicherungsnehmer

gegenüber „tot stellen“, werden ein „blaues Wunder“ erleben.

Auf dem Weg zur Kaffeemaschine stoße ich auf eine kleine Gruppe von Frauen, die sich über das Thema Chancengleichheit und Frauenquote unterhält. Die magische Stimmung, die gerade noch herrschte, weicht einer gewitterähnlichen Spannung. Das erste Mal, dass wir uns überhaupt nicht einig sind, sich die Gruppe in zwei Lager spaltet: Ein Lager empfindet die Quote als „Beleidigung“ kompetenter Frauen, das andere stuft diese als Notwendigkeit ein, damit Chancengleichheit gelebt werden kann. Die Meinungen driften auseinander.

Petra Trautwein, Sprachwissenschaftlerin und Mutter dreier Kinder, beginnt zu erzählen. Als Bloggerin und Expertin für Lernen und Mind Mastery unterstützt sie Frauen, die Doppelbelastung „Karriere und Kind“ zu bewältigen. Sie erzählt: „Viele Frauen bleiben zu Hause oder reduzieren ihre Arbeitszeit, weil die Betreuung durch Kindergarten, Schule, Hort oder die Pflegeangebote der Großeltern nicht ihren Erwartungen entspricht.“

Laut einer Oxfam-Studie<sup>1)</sup> gibt es auch im Januar 2020 noch einen massiven Bedarf an qualifizierter Kinderbetreuung und vor allem an besserer und professionellerer Pflege von alten und kranken Familienangehörigen, damit Frauen nicht aus ihrem Beruf gerissen werden. „Die mentale Vollverantwortung für die Familie setzt stark unter Druck und kostet Frauen enorm viel Energie“, so Petra Trautwein. Ist das Organisatorische geklärt, ermutigt sie ihre Klientinnen und Follower: „Macht Karriere, lasst die ‚Leinen‘ los – die Welt benötigt mehr Pippi Langstrumpfs als Annikas, und genau das dürfen eure Kinder sein.“

Die Österreicherin Carina Frei, die von ihren Klienten auch „die Blockadenlöserin“ genannt wird, erlebt den Grund für den Karrierestopp ihrer Klienten vor allem in deren Köpfen selbst: „Frauen haben über Jahrhunderte hingenommen, dass sie unterdrückt werden. Sie wurden an Heim, Herd und Kinder ‚gefesselt‘, und das war ihnen lange Zeit genug. Einschränkende Glau-

1) Weblink bei der Autorin erfragen

benssätze – anerzogen von den Eltern, erlernt durch die Gesellschaft – bremsen viele fähige Frauen über das Unterbewusstsein aus.“

„Aber was, wenn die familiären und unbewussten Blockaden der Frauen beseitigt sind?“, frage ich in die Runde. „Wie geht es weiter, wenn das Unterbewusstsein „Go“ signalisiert? Was dann?“ Dann endet die Karriere häufig an der vom **Personalmanagement** (Regel 9) geduldeten gläsernen Decke, meist weit vor der Vorstandsetage.

Frau Lambrecht bestätigt in der FAZ (online) vom 25.02.2020: „Siebzig Prozent der Unternehmen haben erklärt, dass ihr Vorstand auf absehbare Zeit ein reiner Männerklub bleiben soll.“ Weiter sagt sie, die Bundeskanzlerin habe diesen Zustand im vergangenen Jahr als „deprimierend schlecht“ bezeichnet und von einer Verweigerungshaltung der Unternehmen gesprochen. Offensichtlich geht es wie so häufig im Leben auch bei diesem Thema nicht um ein Entweder-oder, sondern um ein „Sowohl-als-auch“.

Die gläserne Decke, die durch das Gesetz einen „Milchglaseffekt“ bekommt, ist meines Erachtens ein Spiegel der traditionellen Rollenbilder, die bei den machthabenden Männern im Unterbewusstsein wirken.

Systemisch betrachtet formen die Werte, Regeln und Normen des Topmanagements die Wir-Identität oder auch Leitkultur des Unternehmens. Eine, in der Frauen auch im Jahre 2020 in vielen Unternehmen immer noch keinen vollwertigen Platz bekommen, was von der Politik als Verstoß gegen die Gleichberechtigung gewertet wurde. Frau Lambrecht mahnt meines Erachtens zu Recht, der Gesetzentwurf sei „maßvoll“, er verlange nichts Unmögliches, sondern eine Selbstverständlichkeit. Sie sagt: „Wir nehmen nicht länger hin, dass Unternehmen den Sachverstand von Frauen in ihren Vorständen komplett ignorieren.“

Das **Mindset** (Regel 3) einiger konservativer Machthaber bedarf einer gründlichen Politur. Konkret: Chancengleichheit beginnt, ebenso wie Innovationskraft, bei Frau und Mann im Kopf. Einschränkende Rollenbilder können aber faktisch nur überwunden werden, wenn die Rahmenbedingungen in der Außenwelt es ermöglichen.

Dass das trotz all der Proteste in vielen Unternehmen weiterhin ignoriert wird, macht nicht nur Frau Lambrecht wütend. Wohin mit der angestauten Wut, die raus will, frage ich Anita Raidl, die in der DACH-Region als „die Wutmacherin“ den Arbeitsmarkt aufmischt. Sie rät: „Wir müssen die *Wut* als Antrieb nutzen und uns ins Scheinwerferlicht stellen. Wenn Frauen in ihrer Leistungskraft durch die von Männern dominierte Welt gedrosselt werden, dann rate ich ihnen zunächst, das Gespräch mit dem Vorgesetzten zu suchen.“ Werden leistungswillige Frauen dann immer noch ausgebremst, rät Anita Raidl: „Sucht euch einen anderen Chef. Einen, der euch dabei unterstützt, eure Potenziale voll zu entfalten.“

Carina Frei erzählt von ihren Beobachtungen auf dem Coaching-Markt: „Der Wunsch nach Chancengleichheit wird immer größer. Frauen wollen mehr! Sie wollen ein freibestimmtes Leben, ihre Träume verwirklichen und selber entscheiden, welches Lebensmodell für sie das richtige ist.“

Die steigenden Ansprüche der Mitarbeiter, die über alle Generationen und Geschlechter zu beobachten sind, werden für Personalmanager zu einer Herkulesaufgabe. Männer und Frauen, egal ob jung oder alt, studiert oder nicht, fragen sich immer häufiger: „Was will ich?“ – sie wollen mit ihren Bedürfnissen „gesehen“ werden, fordern Chancengleichheit.

Die kreativen Köpfe unserer Zeit wollen in einer Atmosphäre arbeiten, die frei von Dogmatismus, einschränkenden Rollenbildern, Kastendenken und anderen Zwängen sind, sodass sie ihre Potenziale im Unternehmen entfalten können.

Aus dem Lockdown heraus betrachtet wirken diese Forderungen wie Luxusprobleme.



Monika M. Hoyer mit Hermann Scherer

Foto: Dominic Pfau

Monika M. Hoyer hat zehn Jahre als Projekt-Managerin und Topic Expert für Boston Consulting Group und verschiedene Allianz Gesellschaften gearbeitet, direkt für den Vorstandsvorsitzenden (CEO) und den Finanzvorstand (CFO) Value Based Management Strategien implementiert und Personalentscheidungen begleitet. Heute unterstützt sie Vorstände und Manager als Sparringspartner, deren Ziele zu erreichen.

## März 2020: der zerstörerische Lockdown

Das präventive und reaktive Krisenmanagement der Regierung offenbart, dass die Politiker die „Schwimmregeln“, die im Kern auch für die „Deutschland AG“ gelten, nicht ausreichend berücksichtigen.

Dass der Lockdown, der auf die Wirtschaft wie ein Tsunami eingeschlagen ist, selbst erfolgreiche „Haifischdompteure“ in eine gefährliche Notlage bringt, wurde vom Krisenstab unterschätzt.

Aktuell kann meines Erachtens von niemandem seriös bewertet werden, ob der wirtschaftliche bzw. volkswirtschaftliche Schaden, der durch den Lockdown entstanden ist, im Verhältnis zum Sterberisiko durch Covid-19 steht. Auch nicht vom Krisenstab der Politiker selbst. Wieso nicht?

Weil erstens die **nötigen Rohdaten** nicht ermittelt wurden und werden, um das Sterberisiko durch Covid-19 in der Tiefe begreifen zu können<sup>2)</sup>, und zweitens die im Strategiepapier **berücksichtigten Kriterien** nicht ausreichen, um ein Worst-Case für Deutschland insgesamt (Regel 4) zu iden-

tifizieren.<sup>3)</sup> Insgesamt bedeutet das im Fall der Pandemie: unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen und gesundheitlichen Folgeschäden. Entsprechend besteht die Gefahr, dass wir das „echte“ Worst-Case-Szenario nicht vermeiden, sondern durch den Lockdown erst erschaffen haben. Was ist aus Sicht eines Betriebswirtes schiefgelaufen?

Eine gute Strategie muss immer auf **Logik** aufbauen. Und Logik erfordert zur Abwägung von Chancen und Risiken eine **saubere Datenbasis** und eine **eindeutige Terminologie**. Beides ist nach drei Monaten deutscher Pandemie schlichtweg inakzeptabel. Dass es so nicht möglich ist, ein **Steuerungstool** (Regel 8) zu entwickeln, das die Wirkung von Maßnahmen zur Abwendung eines Worst-Case-Szenarios ausreichend spiegelt, sollte einleuchten. Was unabhängig davon messbar ist, ist der Frust und die damit einhergehende Demotivation, die sich durch den Lockdown in der Bevölkerung breitmacht.

Ein „softer“ Faktor, der in seiner Wirkung auf die „harten“ Faktoren nicht unterschätzt werden darf (Regel 3 und 10). Wie offenbart sich dieser im Lockdown?

Eine selbstständige Beraterin erlebt ihren Lockdown so: „Mein Mann verschwindet gleich morgens hinter seinen Bildschirmen und hat eine Videokonferenz nach der nächsten. Die Teenager bleiben in ihren Zimmern verschanzt und kommen nur zum Essen oder wenn sie etwas brauchen, heraus. Einkaufen? Ich. Tür öffnen, wenn es klingelt? Ich. Nachschub-Organisatorin von Klopapier über Büromaterial bis zu Puzzles und Büchern gegen die Langeweile? Ich. Anlaufstelle bei jeder Frage, vor allem, was es zu essen gibt und wann? Ich. Und zwar egal, ob ich gerade arbeite oder nicht.“

Von Existenzängsten geplagt, berichtet eine selbstständige Unternehmerin: „Ich bin alleinerziehend. Meine Eltern wohnen zwar mit im Haus, sind durch die Panikmache aber extrem verängstigt. Bei mir sind hundert Prozent meiner Aufträge ausgefallen. Was weg ist, ist weg. Mit Kindern im Haus ist das Homeoffice eine Farce. Den Kindern ist langweilig, sie sind unterfordert, ihnen fehlen die Sozialkontakte. Sie fordern hundertprozentige Aufmerksamkeit den ganzen Tag über. Soll ich in der Nacht anfangen, an meinen Projekten zu arbeiten, wenn ich ausgelaugt und völlig gestresst vom Tag bin? Lächerlich.“

Wie geht es Scherer, der all seine Veranstaltungen absagen musste, frage ich mich und werde pfündig. Dieser „Fuchs“ hatte doch tatsächlich eine Veranstaltungsausfallversicherung abgeschlossen, Pandemie-risiko eingeschlossen. Ein Risiko, das offensichtlich auch einige Versicherer unterschätzt haben.

Mein Zwischenergebnis: Der Lockdown zerstört nicht nur das Eigenkapital, er katapultiert leistungswillige Frauen zurück an den Herd. Sollten Frauen nach dem Lockdown weiterhin auf traditionelle Rollenbilder eingeschränkt werden, so wird „die Wutmacherin“ viel zu tun haben.

Aber das ist nicht meine größte Sorge. Ich habe Angst, dass unsere deutsche Wirtschaft globale Wettbewerbsprobleme bekommt, durch die psychische Dauerlähmung in das gefährliche Mittelmaß abrutscht und so zu schmackhaftem „Fischfutter“ für andere wird. Wie können wir das verhindern?

### Die Zeit danach: Der schöpferische Neustart

Egal ob Klein- und Mittelstand oder Großkonzerne: Manager müssen einen Weg fin-

den, die Philosophie der wertorientierten Steuerung mit maximaler Innovationskraft zu verbinden, um profitable Wachstumschancen zu heben.

Damit diese Herkulesaufgabe gelingt, müssen Manager die Motivation und Innovationskraft aller Mitarbeiter aktivieren. Aber wie?

Ich denke zurück an den Dopamin-Rausch, den ich bei Scherer hatte, und versuche, das Besondere an seinem **Führungs- und Kommunikationsstil** (Regel 10) zu entschlüsseln. Wie er es schafft, eine Zuhörerschaft von Tausenden von Leuten so zu motivieren, dass jeder Einzelne die Bereitschaft hat, Höchstleistungen abzuliefern.

Die Motivation, die Menschen wie Scherer erzeugen, entsteht durch den **Pygmalion-Effekt**. Der besagt, dass sich die unbewusste Erwartungshaltung der Führungskraft auf die tatsächlichen Leistungen und Entwicklungen des Teams auswirken kann.

In Scherers Kopf scheinen keine künstlichen Grenzen zu existieren: keine verstaubten Rollenbilder, die Frauen „unter der Glasdecke“ halten, kein Dogmatismus, der Menschen auf seine Diplome reduziert. Was zählt, ist der Wille und das Können, eine hervorragende Leistung zu erbringen, und sein fester Glaube in die Fähigkeiten des Menschen, das zu entfalten, wofür dieser im Leben angetreten ist. Das ist für mich eine Haltung „Jenseits des Mittelmaßes“ (Regel 10).

**Die unbewusste Glaubensstruktur der Manager, Führungskräfte und Mitarbeiter wird somit zu einem zentralen Schlüsselindikator, um Unternehmen aus der Krise heraus „Jenseits des Mittelmaßes“ zu platzieren. Oberhalb wohlgermerkt.**

## Literatur:

*Literaturquellen können unter [www.bsdr4you.de](http://www.bsdr4you.de) im dortigen Online-Artikel eingesehen werden.*

2) Die Corona-Infizierten müssen unterteilt werden in Altersgruppen von jeweils zehn Jahren, mit Angaben, wie viele davon im Krankenhaus auf der Intensivstation landen, wie viele zu Hause/im Heim bleiben; wie viele von ihnen an die künstliche Beatmung angeschlossen werden; wie viele von ihnen sterben; wer von den Genesenen/Verstorbenen Vorerkrankungen hatte (und wie schwer und welche), wer von den Genesenen/Verstorbenen zuvor Medikamente genommen hat (und wenn ja, muss es hier eine tiefere Risikoanalyse geben); wie viele von den Genesenen Raucher/Nichtraucher waren usw. Das alles könnte

wie in einer statistischen Datenbank der Versicherungswirtschaft anonymisiert erfasst werden.

3) Das Worst-Case-Szenario im Strategiepapier wurde als isoliertes Risiko betrachtet, das nur die Infektions- und Todesrate im Falle des „Nichtstuns“ simuliert; die volkswirtschaftlichen und gesundheitlichen Folgeschäden wurden bei der Ermittlung des Worst-Case-Szenarios ignoriert. Meines Erachtens war die Herangehensweise der Experten nicht geeignet, das Worst-Case-Szenario für die deutsche Bevölkerung insgesamt zu ermitteln.

# 10 Schwimmregeln: Selbstprüfung unternehmerischer Schwimmfähigkeiten

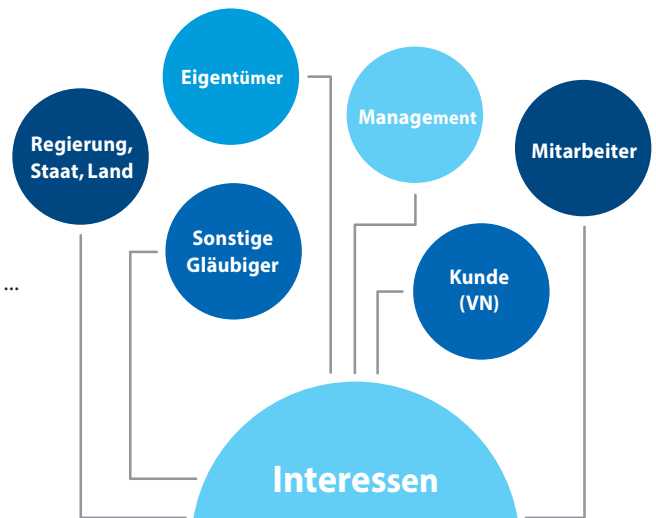
Fischfutter oder Haifischdompteur?

## #1 Stakeholder-Analyse

Welche Ziele und Erwartungen haben

- › interne Interessensgruppen (Eigentümer, Management, Mitarbeiter) ...
- › externe Interessensgruppen (Kunde, Gläubiger, Aufsichtsbehörde, Regierung/Staat/Land) ...

... bezüglich Gewinn, Sicherheit, Wachstum, nicht monetäre Faktoren und den angebotenen Produkten und Dienstleistungen?



## #2 Wettbewerbsanalyse

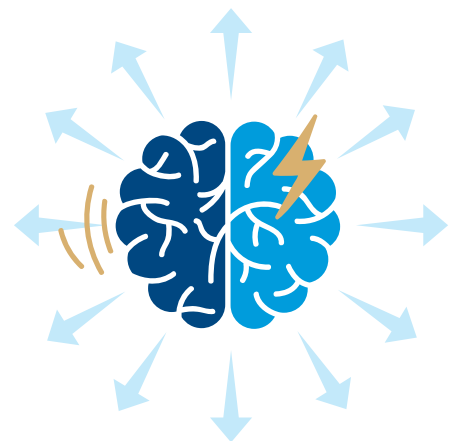
Gute Strategie muss in erster Linie auf Logik aufbauen, weniger auf intuitiv abgeleiteter Erfahrung! Nur so lassen sich Wettbewerbsvorteile erzielen.

- › Wie steht Ihr Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb in puncto Produktqualität, Service, Preis, Durchschnitt, Kostenführerschaft oder Premium-/ und Nischenprodukte?
- › Wird die Innovationskraft der Belegschaft Bottom-up in den Strategieprozess eingebunden? Werden disruptive Chancen aktiv erarbeitet?
- › Welche disruptiven Risiken (Produkte, Dienstleistungen) könnten das eigene Geschäftsfeld angreifen?



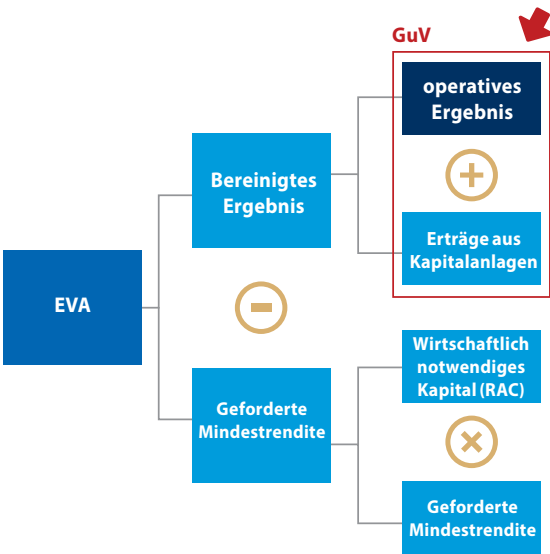
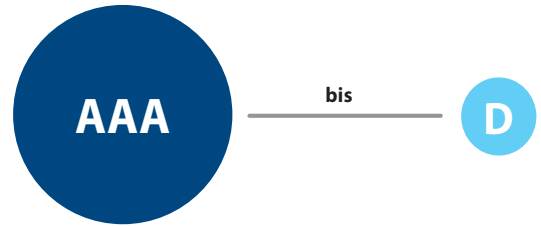
## #3 Mindset

- › Sind Ihre Glaubenssätze über den Wettbewerb, die Regeln des Marktes und das Umfeld im Einklang mit den aktuellen Chancen und Risiken?
- › Welche Glaubenssätze müssen angepasst werden?



# #4 Bonität

- › Werden verschiedene Risiken mit deren Wirkung auf das Eigenkapital getestet (Stress-Test)?
- › Welche Worst-Case-Szenarien existieren im Portfolio (brutto und netto)?
- › Welches Rating erlangt das Unternehmen (Von AAA = höchste Bonität mit sehr guter Eigenkapitalausstattung bis D = Insolvenz) unter Einbezug der Szenarien.

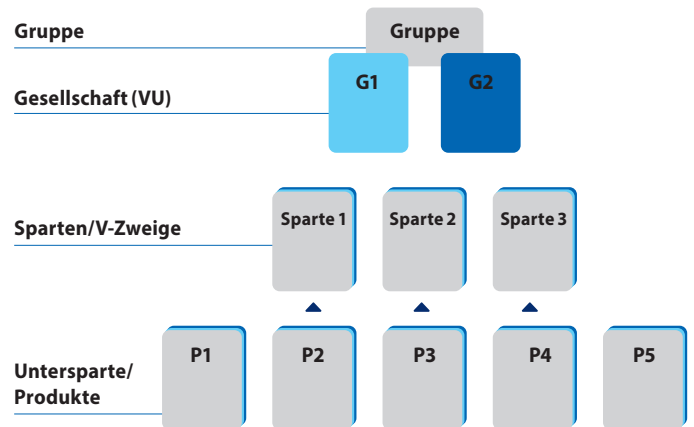


# #5 Strategie

- › Wurde der strategische Plan auf der Ebene der Geschäftsfelder in einem Top-Down- und Bottom-up-Prozess mit der Basis auf Realisierbarkeit geprüft?
- › Ist der EVA (Economic Value Added), der als Werttreiberbaum abgebildet wird, Ausgangspunkt für die Jahresplanung?
- › Wird der EVA für den Verantwortungsbereich der Führungskräfte des Middle Managements in operative Haupteinflussgrößen der Gewinn- und Verlustrechnung heruntergebrochen?

# #6 Controlling

- › Ist das Controlling ein geschlossener Regelkreis? (D. h., die Berichte müssen vom untersten Verantwortungsbereich (Point of Responsibility, kurz: p.o.R.) bis zur Gesellschaft modular und formal identisch und somit vergleichbar aufgebaut sein.) Ist das Berichtswesen an den Erfordernissen der p.o.R. ausgerichtet?
- › Wurden nicht-monetäre Treiber identifiziert und Scorecards als Controlling-Instrument erstellt? (Z. B. Mitarbeiterzufriedenheit, Diversifikation, Frauenquoten)



# #7 Anreizsysteme

- › Sind die Belohnungssysteme (Bonus, Incentives, Wertschätzung u. a.) geeignet, um die nötigen Veränderungen und Maßnahmen auch unbewusst als erstrebenswert zu verankern?

# #8 Steuerung

- › Sind die Quartalsberichte geeignet, die Wirkung von Entscheidungen auf die Finanzzahlen (Key Performance Indicator) zu spiegeln?
- › Welche Verhaltensweisen werden durch Ihr Unternehmen und deren Kontrollsysteme indirekt gefördert, welche davon müssen angepasst werden?



# #9 Personalmanagement

- › Sind Strategie (#5) und das Controlling (#6) mit dem Personalmanagement (#9) verbunden?
- › Ist die gelebte Unternehmenskultur mit ihren Werten, Regeln und Normen im Einklang mit den Erwartungen der (potenziellen) Mitarbeiter? (Chancengleichheit, Lohngleichheit, Diversity usw.)

# #10 Führungs- und Kommunikationstil

- › Sind die Führungskräfte motivierte, empathische Networker, die Männer und Frauen zu Höchstleistungen inspirieren, die Innovationskraft steigern und die einzelnen Expertisen und Wissensquellen effizient verbinden?
- › Haben die Führungskräfte die Bereitschaft, sich mit ihren eigenen „Macken“ auseinanderzusetzen (360-Grad-Feedback, Persönlichkeitsdiagnostik) und kontinuierlich an der Entfaltung ihrer Persönlichkeit zu arbeiten?
- › Wird die Motivation der Mitarbeiter erfasst und Maßnahmen ergriffen, um diese zu steigern?

