

Gemeinsamer Kontext als Grundlage für mehr Leistung

Wie CEOs die Voraussetzungen für gute Entscheidungen von modernen Mitarbeitern schaffen

Von Lukas Michel, i3 Performance Solutions

Die Leistung von Organisationen wird massgebend durch gute Entscheidungen und deren Umsetzung beeinflusst. Dabei fallen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese in einem zunehmend komplexen, ambivalenten und unsicheren Umfeld. Die Herausforderung für CEOs ist sicherzustellen, dass Entscheidungen abgestimmt auf die Vision, die Strategie und die Werte der Organisation gefällt werden. Um diese Ziele zu erreichen setzen CEOs formelle Führungssysteme ein. Diese schaffen den gemeinsamen Kontext für gute Entscheidungsfindung und die Delegation von Verantwortung. Mit diesen Voraussetzungen entfalten moderne Mitarbeiter ihre volle Leistung.

Entscheidungen und Performance. Die Fähigkeit gute Entscheidungen zu fällen, das heisst, dass die richtigen Entscheidungen zur richtigen Zeit umgesetzt werden, ist das Merkmal von Hochleistungs-Organisationen. Die Herausforderung ist, dass die Praktiken für gute Entscheidungsfindung die gesamte Organisation durchdringen. Dabei geht es darum, Mitarbeiter zu befähigen, dass sie Entscheidungen im Sinne der Stakeholders fällen und ihr Verhalten mit der Ausrichtung der Organisation, den Werten und Normen abstimmen. Dies schafft gleichzeitig gute Voraussetzungen, dass Mitarbeiter ihr Potential voll entfalten können. In dem Sinne ist gute Entscheidungsfindung der Treiber für höhere Leistung von Organisationen. Gute Entscheidungsfindung reduziert die Komplexität der Führungsarbeit. Im Weiteren können die Mitarbeiter Chancen und Risiken abwägen und mit Ambivalenzen besser umgehen. Disziplin und Rigorosität sind dabei gute Voraussetzungen.

Komplexität. In wachsenden Organisationen, erhöht sich die Komplexität der Führung durch mehrere Standorte, neue Produkte, funktionale Strukturen und zu-

sätzliche Hierarchien. Im Umgang mit den Spannungen, welche Grösse und Wachstum mit sich bringen, müssen CEOs verschiedene Zielkonflikte lösen wie:

- Effektivität durch Zentralisieren und lokale Flexibilität beibehalten,
- Chancen wahrnehmen ohne den Fokus zu verlieren,
- Verantwortung von Mitarbeitern stärken und Kreativität fördern,
- Umsetzung von persönlichen Zielen ohne Kompromisse an den Missionserfolg der Organisation.

Effektive CEOs lösen diese Konflikte indem sie die Komplexität reduzieren. Unter anderem delegieren sie Entscheidungen an Mitarbeiter, welche Verantwortung übernehmen und Entscheidungen fällen.

Chancen und Risiken. Mitarbeiter übernehmen mehr Verantwortung, indem sie lohnende Chancen packen und Unsicherheiten vermeiden. Damit sie das im Sinne der Organisation tun, müssen sie den

Kontext¹ für ihre Entscheidungen haben und verstehen. In der Vergangenheit wurden Entscheidungen an der Spitze von Organisationen durch die Führungskräfte gefällt. In der modernen Wissensgesellschaft werden viele Entscheidungen an Mitarbeiter delegiert werden. Mitarbeiter haben das Wissen und die Information über die Vorzüge der Stakeholders und können hiermit flexibel auf deren Bedürfnisse reagieren. Gleichzeitig aber sind diese Informationen für die Unternehmensführung wichtig. Mit Informationen vom Markt wird die Strategie laufend verfeinert. Den Führungskräften kommt dabei eine neue Rolle zu. Sie müssen den Informationen Bedeutung geben und Mitarbeitern Sinn vermitteln. Chancen und Risiken werden somit im Sinne der Organisation wahrgenommen.

Ambivalenzen. Die Herausforderung für CEOs ist, wie sie diesen gemeinsamen Kontext für gute Entscheidungsfindung gestalten damit er die gesamte Organisation durchdringt. Dabei geht es darum, möglichst viel der Mehrdeutigkeiten zu reduzieren. Unklare Ziele, wechselnde Strategien, ambivalente Werte oder inkonsistente Kommunikation verhindern ein besseres Verständnis. Gleichzeitig untergraben Ambivalenzen die Glaubwürdigkeit der Führung bei allen Stakeholders. Eine gemeinsame Agenda, gemeinsame Absichten, Verhaltensweisen und Normen schaffen gute Voraussetzungen für eine Einheitlichkeit der Führung. Je weniger interne Störungen es in Organisationen gibt, desto besser können Mitarbeiter ihr Potential entfalten. Der gemeinsame Kontext limitiert diese Störungen weitgehend. Ein gemeinsames Verständnis der Ausrichtung ermöglicht somit bessere Entscheidungen.

Disziplin und Rigorosität. Effektive Führungskräfte schaffen den gemeinsamen Kontext mit Hilfe Ihres Führungssystems. Sie stärken die Disziplin in Organisationen durch formale Spielregeln und unterstützen die dezentrale Entscheidungsfindung. Da die Leistung von Organisationen wesentlich durch gute Entscheidungen beeinflusst wird, gilt es für die Entscheidungs-

findung die gleiche Rigorosität² anzuwenden, wie dies für die harten Faktoren Finanzen und Produktion der Fall ist.

Der Schlüssel zu guten Entscheidungen ist der gemeinsame Kontext. Als solcher hilft er, die Komplexität in Organisationen zu reduzieren. Zur Klärung der Ambivalenzen steckt der gemeinsame Kontext den Rahmen für die vielen kritischen Entscheidungen ab. Formalisierte Entscheidungsfindung stellt hierfür die notwendige Disziplin und Rigorosität sicher.

Moderne Mitarbeiter übernehmen Aufgaben welche Wissen, Informationen und Interaktionen innerhalb und ausserhalb der Organisation kombinieren. Hierfür ist der gemeinsame Kontext unabdingbar. Modernen Mitarbeiter wollen verstehen, sind kreativ, und möchten einen Beitrag leisten. Sie wollen Ziele erreichen und im Grundsatz „Dinge richtig tun“. Dabei hindern viele organisatorische Hürden die Mitarbeiter daran, ihr wahres Potential voll auszuschöpfen. Intelligente Führungssysteme helfen CEOs den Kontext zu schaffen, die Blockaden zu lösen und ermöglichen so den Mitarbeitern, ihre Leistung voll zu entfalten. Die folgenden Annahmen³ bestimmen weitgehend die Gestaltung von intelligenten Führungssystemen:

1. Mitarbeiter wollen verstehen. Die meisten von uns sind stolz auf die eigenen Fähigkeiten. Wir wollen Befriedigung durch gute Arbeit und setzen hierfür unsere Fähigkeiten ein. Dabei ist es uns wichtig, ein gutes Verständnis für den Sinn unserer Arbeit zu haben.

2. Mitarbeiter wollen kreativ sein. Experimentieren und ‚etwas besser machen‘ ist ein wertvoller menschlicher Instinkt. Er ermöglicht uns, den Wohlstand ständig zu verbessern. Organisationen können diesen inneren Drang für den eigenen Zweck nutzen. Damit Mitarbeiter kreativ sein können, müssen gute Voraussetzungen geschaffen werden.

3. Mitarbeiter wollen einen Beitrag leisten. Sie sind stolz auf ihre Organisation und möchten etwas Wertvolles tun. Dabei geht es den Mitarbeitern darum, einen relevanten Beitrag zur Umsetzung

¹ Seemann P., Hüppi R., „Social Capital. Securing competitive advantage in the new economy“, Financial Times, London, 2001.

² Martin R.L., Why Decisions Need Design, Business Week Online, August 2005.

³ Simons R., „Levers of Control“, Harvard Business School Press, Boston, 1995.

der Strategie zu leisten und weniger um das Erreichen von künstlichen Zielen. In jeder Organisation können Mitarbeiter einen sichtbaren und relevanten Beitrag leisten. Mitarbeiter honorieren diese Möglichkeiten mit einem gestärkten Selbstwertgefühl und mehr Einsatz.

4. Mitarbeiter wollen etwas erreichen. Wir alle arbeiten aus verschiedenen Gründen. Für manche geht es darum, Geld zu verdienen, befördert oder gelobt zu werden. Für andere ist die wichtigste Quelle der Motivation die persönliche Befriedigung über das was wir geleistet haben.

Wir setzen uns die eigenen Ziele selbst dann, wenn keine äusseren Ziele vorhanden sind. Es gibt wohl keine andere Erklärung dafür, dass Leute 8000er Berge erklimmen und die Strapazen auf sich nehmen.

5. Mitarbeiter wollen Dinge richtig tun. Sie wissen was richtig ist und was falsch ist, und sie wählen in der Regel das was richtig ist. Unser Verhalten wird weitgehend durch Normen für akzeptables Verhalten bestimmt. Dabei legt das Bewusstsein dieser impliziten und expliziten Spielregeln festlegt, was wir tun.

Mitarbeiter wollen...	verstehen	kreieren	beitragen	erreichen	es richtig tun
Hürden und Blockaden überall	Fehlende Information	Fehlende Möglichkeiten, Angst vor Risiken	Gegensätzliche Anforderungen, fehlende Ressourcen	Unsicherheiten bezüglich Erwartungen	Versuchungen
Wirtschaftliche Realitäten in Organisationen	Unlimitierte Information	Unlimitierte Möglichkeiten, Belohnung für Risiken	Limitierte Aufmerksamkeit, Limitierte Ressourcen	Wachsender Druck	Wachsende Verlockungen
Lösungen	Information und Feedback	Fokussierte Aufmerksamkeit	Prioritäten setzen	Klarheit, Inspiration und Sinnggebung	Grenzen und Normen

Abbildung 1: Lösungen für Hürden und Blockaden

In der Realität gibt es viele Hürden und Blockaden die verhindern, dass Mitarbeiter ihr volles Potential entfalten können. Neue Lösungen⁴ sind hier gefragt.

Fehlende Information. In grössere Organisationen ist es für Mitarbeiter oft schwierig zu verstehen, wie sie einen relevanten Beitrag leisten können. Sie kennen oder verstehen die Strategie und die Ausrichtung nicht. Das Resultat ist fehlender Sinn für den Zweck der Organisation und wenig Befriedigung bei der Arbeit. Dabei gibt es in Organisationen praktisch unlimitierte Information. Moderne Technologien machen es möglich, dass die Unternehmensführung den Informationen von Mitarbeitern Bedeutung geben kann. Und, gute Kommunikation stiftet den Sinn fürs Wesentliche. Gleichzeitig, verfeinern Feedback Mechanismen die Strategie lau-

fend mit neuen Informationen von der Front.

Fehlende Möglichkeiten. Mitarbeiter können ihre Kreativität oft nicht entfalten oder sie scheuen die Risiken sich damit zu exponieren. Wie viele Male zögern wir, eine neue Idee vorzubringen und uns dafür einzusetzen? Dabei sollten Mitarbeiter in Organisationen dafür belohnt werden, dass sie Risiken eingehen und etwas Neues wagen. Gleichzeitig sind die Möglichkeiten, wo Kreativität für Lösungen gebraucht wird, praktisch unbegrenzt. Organisationen können dieses Dilemma zwischen dem ‚was ist‘ und ‚was sein sollte‘ nur lösen, indem sie gemeinsame Absichten formulieren und dadurch die Aufmerksamkeit von Mitarbeitern auf die wichtigen Dinge lenken.

Widersprüchliche Anforderungen. Oft werden Ziele nicht umgesetzt. Zum einen führen widersprüchliche Anforderungen dazu, dass der Fokus auf die wichtigen Dinge verloren geht. Zum anderen können wichtige Aufgaben durch fehlende Res-

⁴ Simons R., „Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy“, Prentice Hall, New Jersey, 2000.

sources nicht zu Ende geführt werden. In beiden Fällen wird die produktive Energie verringert. Dadurch wird es für Organisationen zunehmend schwieriger, die strategischen Ziele zu erreichen. Organisationen haben immer limitierte Ressourcen und können einzelnen Themen nur beschränkte Aufmerksamkeit widmen. Die verfügbare Zeit ist meist auch beschränkt. Deshalb führen nur klare Prioritäten und eine gemeinsame Agenda zu einem positiven Beitrag der Mitarbeiter.

Unsicherheiten bezüglich Erwartungen. Mitarbeiter in Organisationen fühlen sich vermehrt unter Druck gesetzt. Zum einen werden weitgesteckte Ziele verordnet welche Stress verursachen - dies im guten Glauben der positiven Wirkung von unerreichbaren Zielen. Zum anderen werden Ziele akzeptiert, welche die Erwartungen im Unklaren lassen. Beides führt zu Irritationen und verminderter Leistungsfähigkeit. Zusätzlich werden mit dem zunehmenden Wettbewerb die Anforderungen an Mitarbeiter kaum kleiner. Trotzdem können Führungskräfte mit mehr Inspiration und Sinngebung allen Mitarbeitern die notwendige Klarheit bieten.

Versuchungen. Mehr Leistungsdruck kann dazu führend, dass Mitarbeiter die Spielregeln ‚grosszügiger‘ interpretieren oder Informationen zurückhalten. Dieser Trend wird durch ‚Incentive‘ Programme zusätzlich verstärkt. Das Resultat sind Mitarbeiter, welche öfters die Grenzen dessen was richtig oder falsch ist überschreiten. Um den wachsenden Verlockungen entgegenzuwirken, können Organisationen das Verhalten von Mitarbeitern mit sinnvollen und relevanten Normen beeinflussen.

Der gemeinsame Kontext. Er hilft, die Zielkonflikte für den CEO zu lösen und reduziert diese internen Störungen in der Organisation. CEOs tun dies durch die Gestaltung und den Einsatz ihres Führungssystems⁵. Es liefert die Instrumente, Prozesse und Praktiken, welche den intensiven Dialog mit Mitarbeitern über Ambitionen, Ausrichtungen, Grenzen, Werte und Ziele ermöglichen.

⁵ Michel L., Seemann P., „How CEOs Organize their Sphere of Power“, Critical Eye Review Online, Oxford, Juni 2005.

Mit diesen Systemen fällen modere Mitarbeiter intelligente Entscheidungen. Sie schaffen das tiefe Verständnis und den Kontext für gute Entscheidungen. Das Resultat ist effektive Delegation von Verantwortung.

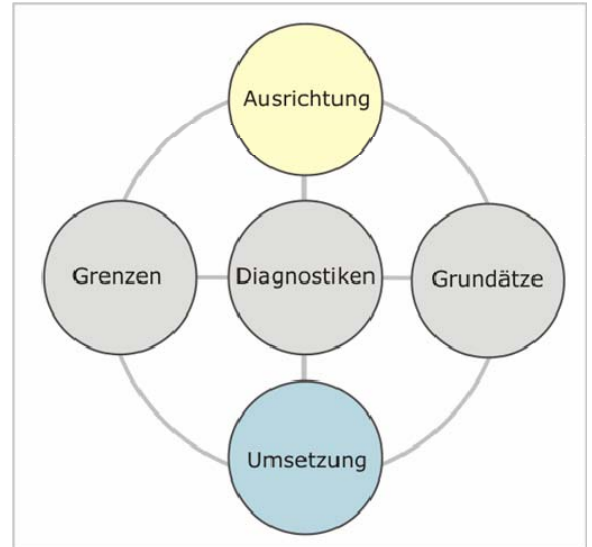


Abbildung 2: Integrierte Führungssysteme

Intelligente Führungssysteme übernehmen fünf Aufgaben und bieten so die Lösungen für die Blockaden und Widersprüche in Organisationen.

Diagnostiken stellen sicher, dass Organisationen die sich ständig verändernden Herausforderungen innerhalb und ausserhalb ihrer Grenzen ‚im Auge‘ behalten. Als Mess-, Informations- und Feedbacksysteme stellen sie sicher, dass Entscheidungen auf der Basis von Wissen und verlässlichen Information getroffen werden. Hierfür schaffen Diagnostiken das *gemeinsame Verständnis* über die Ziele und die Ausrichtung von Organisationen.

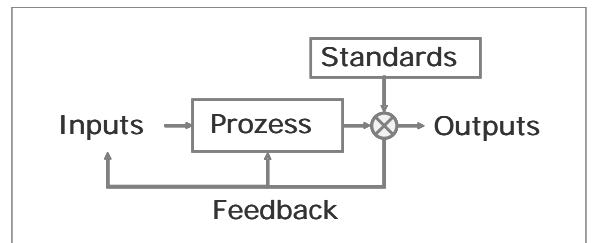


Abbildung 3: Feedback Mechanismen durch formale Kontrollsysteme

In wachsenden Organisationen ist das Wissen bei den Mitarbeitern an der Peripherie. Diese treffen täglich viele kleine und grössere Entscheidungen mit aktuellen Informationen von Kunden und vom

Markt. Andererseits fällt der CEO wichtige Entscheidungen über die künftige Ausrichtung. Für all diese Entscheidungen müssen traditionelle Kontrollsysteme zusätzlich als interaktive Diagnostiken gestaltet werden. Durch Feedback Mechanismen verfügen Mitarbeiter und Führungskräfte gleichsam über relevante Informationen. Das ‚Zentrum der Organisation‘ bekommt damit eine neue Rolle. Es muss den Informationen von Mitarbeitern Bedeutung geben und Mitarbeitern Richtung vermitteln.

In diesem Sinne sind formale Kontrollsysteme mehr als nur ‚Temperaturmesser‘ in der Organisation. Sie helfen Mitarbeitern, Chancen und Risiken zu erkennen und ermöglichen so informierte Entscheidungen.

Die **Ausrichtung** wird durch die Strategie, die Ziele, die Fähigkeiten und die für die Umsetzung notwendigen Investitionen bestimmt. Mit diagnostischen Prozessen verknüpft, fokussiert sie die Aufmerksamkeit von Mitarbeitern auf die wichtigen Dinge. Entscheidungen werden so gefällt, dass relevante Chancen wahrgenommen und Risiken minimiert werden. Dadurch entstehen *gemeinsame Absichten* als schlagkräftige Antwort auf die Herausforderungen des Marktes.

Solche diagnostische Prozesse stellen sicher, dass Mitarbeiter sinnvoll in die Diskussion über die Strategie, die Risiken und die Leistung der Organisation einbezogen werden. Diese Prozesse funktionieren als geschlossene Regelkreise mit Lernen, Entscheiden und Umsetzen als gemeinsame Prinzipien.

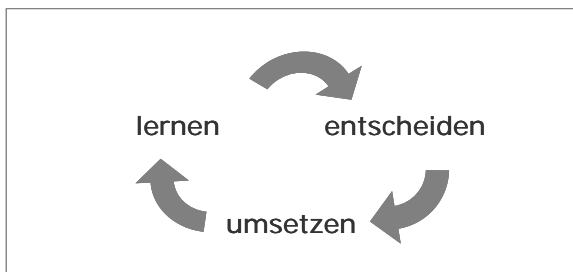


Abbildung 4: Ständiger Führungszyklus mit diagnostischen Prozessen

Die **Umsetzung** der Strategie wird durch den laufenden Dialog über Ziele, Leistung, Pläne und die kritische Bewertung der Resultate unterstützt. Diese Praktiken

klären, was getan wird und stellen die Performance sicher. Das Resultat dieses Dialogs ist die *gemeinsame Agenda*. Das heisst, Führungskräfte und Mitarbeiter setzen die gleichen Ziele um.

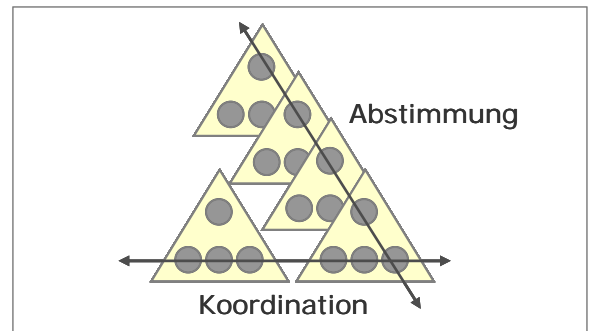


Abbildung 5: Führungsdialog durch interaktive Praktiken

In wachsenden Organisationen – wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter nicht mehr jeden Tag sehen – sind interaktive Praktiken von zentraler Bedeutung. Sie ermöglichen, dass Führungskräfte mit echten Führungsgesprächen gezielt Einfluss auf Entscheidungen und das Verhalten der Mitarbeiter nehmen. Planungs-, Risiko- oder Leistungsgespräche verstärken die Koordination und stellen die Abstimmung von Zielen sicher. Koordination reduziert Doppelspurigkeiten über Organisationsgrenzen hinweg. Eine gute Abstimmung der Ziele verstärkt die gemeinsame Agenda über hierarchische Strukturen hinweg. Gleichzeitig erhalten Führungskräfte hiermit die Möglichkeit, Prioritäten zu setzen und bekommen gleichzeitig ein besseres Gespür für die Umsetzung der Strategie.

Grundsätze bestimmen die Motivation und das Verhalten von Mitarbeitern. Sie halten fest, wie Dinge getan werden. Mit der Vision, mit Werten und mit individuellen Zielen wirken Grundsätze als ständigen Antrieb für Organisationen. Das Resultat sind *gemeinsame Einstellungen* von Mitarbeitern. Organisationen werden hiermit verlässlich. Kunden, Aktionäre und Mitarbeitern schätzen es, wenn eine Organisation das liefert was sie verspricht.

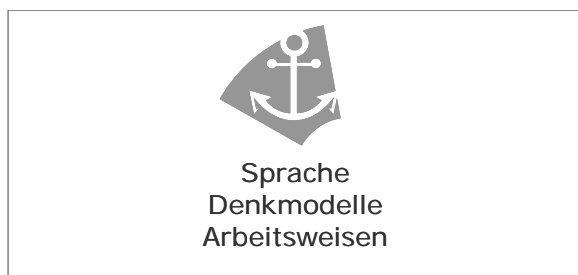


Abbildung 6: Gemeinsame und verankerte Prinzipien

Grenzen in Organisationen definieren die Spielregeln für die Entscheidungsfindung von Mitarbeitern. Hierfür stecken die Mission, Risikolimiten und Führungsrichtlinien den Handlungsspielraum ab. Mitarbeiter wissen somit genau was innerhalb und ausserhalb der Grenzen liegt. Oft werden diese *gemeinsamen Normen* auch als Governance beschrieben. Sie sind dann relevant, wenn sie als formale Grundlagen das gewünschte Verhalten bewirken.

	Diagnostiken	Ausrichtung	Umsetzung	Grundsätze	Grenzen
Instrumente	Messwerte, Information, Feedback	Strategie, Ziele, abgestimmte Fähigkeiten und Investitionen	Pläne und ‚Business Reviews‘	Vision, Werte, Zielvereinbarung und Bewertung	Mission, Führungsrichtlinien, Risiko Limiten
Vorteile	Ermöglichen informierte Entscheidungen	Fokussieren die Aufmerksamkeit auf die wichtigen Dinge	Bestimmen was getan wird	Etablieren wie Dinge getan werden	Stellen die Grenzen fürs Verhalten sicher
Resultate	Schaffen ein gemeinsames Verständnis	Schaffen gemeinsame Absichten	Schaffen eine gemeinsame Agenda	Schaffen gemeinsame Werte und Verhaltensweisen	Schaffen gemeinsame Normen

Abbildung 7: Gestaltung von Führungssystemen

Gemeinsame Normen stecken den Rahmen ab für das was „innerhalb“ und „ausserhalb“ der Grenzen der Organisation liegt. Hiermit wissen Mitarbeiter nach welchen Massstäben sie Entscheidungen treffen können, und sie richten ihr Verhalten nach diesen Werten aus. Als gemeinsame Verhaltensregeln entlasten sie Führungskräfte von mehr Detailkontrollen. Mitarbeiter entscheiden im Rahmen ihres Handlungsspielraumes selbständig und übernehmen Verantwortung.

Die Herausforderung ist, diese Prinzipien als Vision, Mission, Werte, Spielregeln und Risikolimiten, so zu formulieren, dass diese nicht zur Farce werden oder Zynismus erzeugen. Wir kennen nur zu gut jene Leitbilder welche immer dann gelten, wenn es um die Suche von Fehlern oder um Schuldige geht, nicht aber, wenn diese ‚einmalige‘ Marktmöglichkeiten einschrän-

ken. Um das zu vermeiden, müssen diese Prinzipien spezifisch genug aber nicht zu detailliert sein. Nur so überleben sie die nächsten Veränderungen und dienen als echte Führungsinstrumente.

Feedback Mechanismen, diagnostische und interaktive Fähigkeiten sowie gemeinsame Prinzipien befähigen Mitarbeiter, gute Entscheidungen zu fällen. Gleichzeitig entfalten Mitarbeiter hiermit ihre volle Leistung. Hierfür setzen CEOs intelligente Führungssysteme ein. Sie befähigen effektive Entscheidungsfindung, schaffen den gemeinsamen Kontext für gute Entscheidungen und ermöglichen so die Delegation von Verantwortung. Das Resultat: Die Entscheidungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind abgestimmt auf die Vision, die Strategie und die Werte der Organisation was die Performance nachhaltig beeinflusst.



Zum Autor

Lukas Michel ist Gründer von i3 Performance Solutions und berät CEOs und deren Teams bei der Organisation von Verantwortung, in Entscheidungsfindung und Performance. In den letzten zwanzig Jahren hat er als CEO und Mitglied der Geschäftsleitung diverser internationaler Organisationen vielen Führungskräften in unterschiedlichen Kulturen zum Erfolg verholfen. Er spricht regelmässig an Konferenzen und publiziert in den Bereichen Führung, Performance und Entscheidungsfindung.

SMART
Management
Systems



i3 Performance Solutions GmbH
Appitalstrasse 5
CH-8804 Au
Switzerland

T +41 44 683 15 95
F +41 44 683 15 96
Tel US: 1 877 5 SPHERE (Toll free)
info@i3performancesolutions.com
www.i3performancesolutions.com

„Return on Decision-Making“

i3 Performance Solutions unterstützt Führungskräfte bei der Entwicklung von intelligenten Führungssystemen. Diese ermöglichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, gute Entscheidungen zu fällen und stellen *den* Treiber für Performance dar. Die Resultate: weniger Komplexität, höhere Geschwindigkeit und Flexibilität.

i3 Performance Solutions ist ein einzigartiger Beratungsdienst. Alle Berater sind selber erfahrene Führungskräfte und haben an der Spitze diverser Organisationen gedient. Das heisst, wir kennen die Schwierigkeiten aus eigener Hand, wie man von der Theorie zur Praxis, vom Plan zur Umsetzung, von der Vision zur Realität gelangt.

Dienstleistungen beinhalten individuelle Performance Lösungen ...

Beratung für Organisationen:

- **Strategische Führungssysteme**
- **Strategisches Management**
- **Performance Management**

Coaching and Training für Leaders:

- **Driving Results™**- Training von Führungsteams zur Leistungssteigerung
- **shape to flow™** - Erfahrungen in Entscheidungsfindung durch Sport
www.shapetoflow.com

Lizenz für Berater:

- **SMART Management Systems®** Prozesse, Tools und Praktiken - Lizenzen für erfahrene Berater
www.smartmanagementsystems.com

Beispiele unsere Tätigkeit ...

- **Steigerung der Führungseffektivität** für eine führende Non-Profit Organisation mit einem formalen Strategischen Management-System
- **Strategische Erneuerung** einer high-tech Wachstumsfirma durch CEO Coaching
- **Strategischer Turnaround** für eine führende Produktionsfirma durch Performance Management

i3 Performance Solutions® und SMART Management Systems® sind eingetragene Markenzeichen



Ein erfahrenes Beraterteam für Unternehmer - Ihr ROD - „Return on Decision-Making“

Weitgehende Erfahrung und Expertise ...

Aus der Schweiz heraus operieren wir weltweit in unterschiedlichen Kulturen, Sprachen, Geschäfts- Situationen und Herausforderungen

State-of-the-Art Praxis ...

- Online Diagnostiken zur Analyse der Effektivität der Entscheidungsfindung und der Führungssysteme
- Performance Metriken und Scorecards
- Audit und Zertifizierung von Führungssystemen

Transfer von Wissen ...

Beratung - in Entscheidungsfindung und Performance
Projekte - Führungssysteme
Training - Performance und Strategieverständnis
Coaching - Performance und Wertschöpfung

Zusammenarbeit mit Partnern ...

S P H E R E

Sphere Advisors AG – eine weltweit tätige Beratungsfirma, welche Verwaltungsräte, CEOs und deren Teams unterstützt: «Translating soft factors into hard results».

Kontakt:

i3 Performance Solutions GmbH
Appitalstrasse 5
CH-8804 Au
Switzerland

Tel +41 44 683 15 95
Fax +41 44 683 15 96
Tel US 1 877 5 SPHERE
Skype: lukas.michel
info@i3performancesolutions.com
www.i3performancesolutions.com