

# Schlüsselkennzahlen als Grundlage kollektiver Leistungssteigerung

## Herausforderung

Die Dr. Reddy's Foundation hat im Rahmen ihres Vorzeigeprogramms für soziale Verantwortung – der LABS-Livelihood Advancement Business School – bereits mehr als 290.000 Jugendliche ausgebildet. Damit gibt sie den am stärksten benachteiligten Jugendlichen Indiens die Möglichkeit, sich eine nachhaltige Existenzgrundlage zu schaffen.

Bis vor kurzem war das LABS-Programm für die Jugendlichen kostenlos und wurde durch Zuschüsse von einem Sponsorunternehmen finanziert. Da die Zuschüsse begrenzt waren, war das Programm auf 75 Einrichtungen und 25.000 Jugendliche pro Jahr begrenzt. Dies war kein skalierbares Modell angesichts des massiven Bedarfs in einem so großen Land wie Indien. Um diese Herausforderung zu bewältigen, hat die Stiftung ein nachhaltigeres soziales Geschäftsmodell eingeführt, bei dem die Schüler:innen eine geringe Gebühr zum Ausgleich der Programmkosten beitragen. Während diese Änderung es der Stiftung ermöglicht hat, deutlich mehr Jugendliche an mehr Standorten im ganzen Land zu betreuen, musste die Stiftung aber auch schlanker und effizienter in ihren Abläufen werden.

Das Erreichen eines neuen Effizienzniveaus schien unmöglich zu sein, da zum Zeitpunkt dieser Veränderung die Organisationskultur zerrüttet war und es erheblichen Spannungen zwischen den internen Abteilungen gab. Immer wenn Probleme zwischen den Abteilungen auftauchten, wurden sie

schnell an den CEO herangetragen mit der Erwartungshaltung, er werde sie lösen. Angesichts der mangelhaften Ergebnisse gab jede Abteilung den anderen Abteilungen die Schuld für ihre Leistungsschwäche. Die Qualität des Trainingsprogramms für die Jugendlichen litt und die Zahl der Einschreibungen ging stetig zurück.

Angesichts der sinkenden Einschreibungen begann die Stiftung, immer mehr Energie auf die Anwerbung neuer Schüler:innen zu verwenden und weniger Ressourcen für die Qualitätssicherung des Programms einzusetzen. Die Programmleiter:innen fühlten sich von den Programmadministrator:innen stark unter Druck gesetzt und verloren zunehmend ihre Motivation. Infolgedessen wurde es für die Dozent:innen zur gängigen Praxis, Jugendliche einzuschreiben, die nicht förderungsbedürftig waren, nur um ihre Zahlen zu erfüllen. Zusätzlich zu diesen Kernproblemen zeigte sich das nach innen gerichtete Mindset in einer Flut von formalen Beschwerden, schlechter Reaktion auf interne E-Mails und Irritation über die Bedürfnisse der Schüler:innen.

## **Lösung**

Allzu oft scheitern Bemühungen, weil Führungskräfte die letztendliche Verantwortung für Veränderungen an jemand anderen delegieren. Mit diesem Wissen im Hinterkopf forderte der Arbinger-Berater, den die Stiftung zur Beurteilung der Probleme der Stiftung eingeladen hatte, den CEO auf, explizit zu erklären, welche Rolle dieser bei den Transformationsbemühungen spielen würde. Nachdem der CEO gegenüber seinen wichtigsten Führungskräften zum Ausdruck gebracht hatte, dass er selbst vollkommen hinter dem Veränderungsprozess stand, nahmen diese Führungskräfte zusammen mit dem CEO an einer ersten moderierten Arbeitssitzung teil. Der Workshop lieferte eine gemeinsame Sprache für die 30 Top-Führungskräfte, die (1) den Führungskräften half, ihre Selbsterkenntnis zu schärfen, (2) ihnen einen Rahmen und Tools für das Selbstmanagement an die

Hand gab und (3) Möglichkeiten bot, die Konzepte und Tools in ihrer gemeinsamen Arbeit anzuwenden.

Nachdem sie eine neue Art der Zusammenarbeit erfahren hatten und mit den Tools von Arbinger ausgestattet waren, begannen die Führungskräfte der Stiftung einen intensiven dreimonatigen Prozess, um drei Schlüsselaspekte ihrer Stiftung zu verändern: (1) Neudefinition der organisatorischen und individuellen Ziele; (2) Wechseln vom Verantwortlichmachen der Mitarbeiter:innen zur Stärkung der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter:innen; und (3) Überarbeitung der Richtlinien und Prozesse, um sicherzustellen, dass sie zu einem nach außen gerichteten Mindset einladen. Die Abteilungsleiter:innen krepelten die Ärmel hoch und gingen mit den einzelnen Teammitgliedern an die Arbeit, um die Abteilungs- und individuellen Ziele zu überarbeiten. Der Schwerpunkt lag dabei darauf, die Arbeit so zu gestalten, dass die Stakeholder der Stiftung – insbesondere die Studierenden – ihre Ziele erreichen konnten. Die Stiftung richtete außerdem monatliche Treffen zwischen den Studierenden und den Abteilungsleiter:innen sowie zwischen den Abteilungsleiter:innen und ihren direkten Mitarbeiter:innen ein. Das Feedback der Studierenden wurde nun in Echtzeit mit den Ausbilder:innen und ihren Manager:innen geteilt, was ihnen half, Kurskorrekturen und Anpassungen auf dem Weg vorzunehmen. Vor jedem Meeting legten die Mitarbeiter:innen gemeinsam fest, ob sie mit einem nach innen oder nach außen gerichteten Mindset an das Meeting herangehen. Dies ermöglichte es der Stiftung, sich auf Ergebnisse zu konzentrieren, anstatt zuzulassen, dass ihre persönlichen Voreingenommenheiten oder Emotionen sich auf wichtige Entscheidungen auswirkten und die strategische Agenda beeinflussten.

Das letzte Puzzlestück war die Überprüfung wichtiger Prozesse und Strukturen innerhalb der Organisation. Aufgrund der ungesunden Fluktuationsraten wurden die Studienqualität und die Einstellungspolitik genau unter die Lupe genommen. Da ein

signifikanter Unterschied in der Qualität der Dozent:innen festgestellt wurde, arbeiteten die Manager:innen in Einzelgesprächen mit den schwächeren Dozent:innen, um ihnen zu helfen, das Feedback der Student:innen zu verarbeiten und ihre eigenen Verbesserungspläne zu erstellen. Die Dozent:innen und ihre Manager:innen verfolgten die Verbesserung rigoros, angeleitet durch Arbingers Tools zur Selbstkorrektur.

Um den Schwung beizubehalten und die Fähigkeit zu entwickeln, ein nach außen gerichtetes Mindset auf die praktischen und sich ständig ändernden Bedürfnisse der Organisation anzuwenden, traf sich ein Arbinger-Berater wöchentlich mit dem CEO und den Abteilungsleiter:innen. Durch diese regelmäßigen Sitzungen lernte das Team, wie man konsequent mit einem nach außen gerichteten Mindset arbeitet. Sie lernten außerdem wie man seinen Einfluss auf andere Abteilungen misst und diszipliniert arbeitet, um Feedback zu verarbeiten, und sich anzupassen, um Spitzenleistungen zu gewährleisten. Diese Sitzungen waren geprägt von direktem und ehrlichem Austausch und spontanen Bemühungen, sich gegenseitig zum Erfolg zu verhelfen.

## **Ergebnisse**

Als Ergebnis dieser Arbeit sind Beschwerden so gut wie verschwunden, die Einschreibungsrate und Bindung der Schüler:innen hat sich dramatisch verbessert, und die abteilungsübergreifenden Schuldzuweisungen und die daraus resultierenden Silos sind ein Relikt der Vergangenheit. Raghu Gudipati, ein leitender Abteilungsleiter, bemerkte, dass es seit Beginn des Arbinger-Prozesses „eine deutliche Verbesserung der Zusammenarbeit, des Teamworks und der Unterstützung zwischen den Abteilungen gegeben hat. Die Leute behandeln jetzt Menschen wie Menschen. Ich kann mit Sicherheit sagen, dass dies zu einer erheblichen Veränderung unserer Arbeitsweise geführt und sich dramatisch auf unsere Ergebnisse ausgewirkt hat.“Aufgrund ihrer neuen Arbeitsweise war das

Führungsteam in der Lage, einen Konsens zu erzielen, um wichtige, noch nie dagewesene Schritte zu unternehmen, um Hindernisse auf dem Weg zum Erfolg zu beseitigen – einschließlich der Senkung der Einschreibegebühren pro Schüler:in, was nur aufgrund der neu gefundenen Betriebs- und Kosteneffizienz möglich war. „Arbinger hat uns den Mut gegeben, wichtige Entscheidungen zu treffen, die zu einer Verbesserung der Einschreibungen geführt haben“, bemerkte der damalige CEO Jitendra Kalra. Mit dieser neuen Arbeitsweise und einem nachhaltigen Modell ist die Dr. Reddy's Foundation bereit, ihre aggressive Wachstumsstrategie fortzusetzen, um der aufstrebenden Generation in Indien wirtschaftliches Empowerment zu ermöglichen.

*Arbinger hat uns den Mut verliehen, wichtige Entscheidungen zu treffen, die zu signifikanten internen Optimierungen und dramatisch verbesserten Einschreibequoten geführt haben. Durch Arbinger haben wir unsere Kultur komplett verändert.*

*Rod Larson Jitendra Kalra – Ehem. CEO | Dr. Reddy's Foundation*