



Mit Feedback-Systemen führen

Kennzahlen machen nicht nur den Erfolg von Unternehmen, sondern auch deren Entwicklung transparent – sofern die gesammelten Daten richtig interpretiert und genutzt werden. Das setzt neben einer bestimmten Infrastruktur auch gewisse Fähigkeiten bei den Führungskräften voraus.

Zahlen sind ein bewährtes Mittel, um die Entwicklung von und in Unternehmen transparent zu machen und deren Erfolg zu steuern. Doch schon lange nicht mehr beschränkt sich das Messen und Transparent-machen auf das klassische bilanzorientierte beziehungsweise betriebswirtschaftliche Controlling. Denn inzwischen haben viele Unternehmensführer erkannt, welch großen Einfluss die sogenannten weichen Faktoren wie zum Beispiel die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und deren Arbeitszufriedenheit auf die harten Zahlen wie Umsatz und Ertrag haben. Deshalb messen moderne Management-Infosysteme auch die sogenannten „weichen Erfolgsfaktoren“, da sie letztlich zu den harten Zahlen führen.

Daten erfassen und bewerten

Für das Gewinnen der zum Steuern nötigen Daten und Informationen gibt es zahlreiche Instrumente. Hierzu zählen unter anderem Kunden- und Mitarbeiterbefragungen, Potenzialanalysen für Führungskräfte und Mitarbeiter, Mitarbeiter- und Vorgesetztenbeurteilungen, Führungsstilanalysen, Teamfeedbacks sowie Förder- und Zielvereinbarungsgespräche. Zudem wird in vielen Unternehmen, um die Qualität und somit

Leistung zu steigern, eine systematische Fehlersuche im Sinne des KVP (Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess) betrieben. Außerdem werden die nötigen Korrekturen und erzielten Verbesserungen mit System erfasst.

Feedback-Instrumente zum Erfassung der Soft facts – u.a.:

- Kundenbefragungen
- Mitarbeiterbefragungen
- Klimaanalysen
- Führungsstilanalysen
- Potentialanalysen auf allen Ebenen
- Mitarbeiterbeurteilung
- Vorgesetztenbeurteilung
- Teamfeedback auf allen Ebenen
- Förder- und Zielvereinbarungsgespräche

Ein Merkmal dieser Messinstrumente ist: Sie liefern den Führungskräften im Unternehmen zunächst nur eine Vielzahl von Daten und Informationen. Diese gilt es zu verarbeiten und zu bewerten, damit hieraus die erforderlichen Schlüsse gezogen werden können. Eine zentrale Voraussetzung hierfür ist, dass ein Management-Infosystem existiert, in dem die Daten systematisch erfasst und regelmäßig aktualisiert werden – und zwar so, dass sie leicht und komprimiert ab-

Hans-Peter Machwüth
Managing Director
MACHWÜRTH TEAM
INTERNATIONAL



rufbar sind. Das erfordert auch ein Übersetzen und Vereinheitlichen der gewonnenen Informationen, so dass das System mit wenigen Kennzahlen, sprich Messgrößen auskommt. Hierfür müssen die eingesetzten Feedback-Systeme aufeinander abgestimmt werden. Sonst besteht die Gefahr, dass sie den Führungskräften zwar eine Vielzahl von Daten liefern, die diese aber nicht bewerten und somit auch nicht für ihre Arbeit nutzen können.

Die Daten kommunizieren

In vielen Unternehmen werden Zahlen (und Ergebnisse) traditionell als Führungssache und somit Geheimsache betrachtet. Das heißt, die Führungskräfte allein sichten und interpretieren die Daten. Und anschließend leiten sie daraus ihre Beschlüsse ab und erteilen ihren Untergebenen entsprechende Anweisungen. Ein solches Arbeiten mit Kennzahlen ist verfehlt. Denn es schafft nur Transparenz für die Führungskräfte, während für ihre Mitarbeiter im Dunkeln bleibt, warum gewisse Entscheidungen getroffen wurden und warum gewisse Maßnahmen nötig sind. Entsprechend gering ist ihr Engagement, und entsprechend abhängig bleiben sie bei ihrer Arbeit von den Weisungen ihrer Führungskräfte.

Für das Arbeiten mit Feedback-Systemen gilt: Das Optimum wird nur erreicht, wenn die Führungskräfte ihre Mitarbeiter teamorientiert führen. Das heißt, die Kennzahlen und Daten müssen dem Team transparent gemacht werden. Außerdem sollten, soweit möglich, mit dem Team die nötigen Schlüsse gezogen und die Entwicklungen in dem Bereich geplant werden. Deshalb sollte jede Führungskraft für ihren eigenen Bereich die erforderlichen Datenübersichten zusammenstellen (lassen).

Aus den Daten die nötigen Beschlüsse ableiten

Dabei gilt es zwischen den Leistungsdaten, die primär Auskunft über das (betriebswirtschaftlich) Erreichte geben und den „weichen“ Daten, die unter anderem Auskunft über die (Entwicklung der) Kultur des Unternehmens geben, zu unterscheiden. Die Leistungsdaten sollten kontinuierlich erfasst und mindestens einmal pro Monat in einer Teamsitzung besprochen werden. Eine Voraussetzung hierfür ist, dass die Ziele wirklich als Arbeitsziele quantifiziert sind, deren Erreichen messbar ist. Dasselbe gilt für die Daten, die Auskunft über die Fehler beziehungsweise Qualitätsmängel sowie über den Stand der zu ihrer Vermeidung ergriffenen Maßnahmen geben. Auch ihr Besprechen sollte eine feste Routine im Team sein. Das heißt, zum Beispiel einmal pro Monat sollte in einer Teamsitzung über die aufgetretenen Mängel, die unter anderem zu Verschwendung oder einer geringen Kundenzufriedenheit führen, und den Stand der Maßnahmen zu ihrer Beseitigung gesprochen werden.

Auch über die Entwicklung der „weichen Faktoren“, sprich Soft facts, sollten die Mitarbeiter regelmäßig – zum Beispiel im Quartalsrhythmus – informiert werden, um anschließend mit dem Team aus den Feedback-Ergebnissen...

- (weitere) Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten und
- deren Stand zu reflektieren und gegebenenfalls zu korrigieren.

So sollten zum Beispiel die aus den Zielvereinbarungs- und Fördergesprächen abgeleiteten Maßnahmen für alle Mitarbeiter transparent sein.

Zudem empfiehlt es sich, einmal jährlich mit dem Team in einer Klausurtagung die Ergebnisse aus allen Feedback-Instrumenten des Unternehmens für den eigenen Bereich zu bewerten. Dann können anschließend aus den Ergebnissen Maßnahmen für das Folgejahr und Schritte zu deren Realisierung abgeleitet werden. Festgelegt werden sollte bei diesem Meeting auch, in welchen Zeitabständen diese Daten mit der zwischenzeitlichen Entwicklung abgeglichen werden. Empfehlenswert ist eine quartalsmäßige Reflexion des Entwicklungsstands.

Mögliche Feedback-Daten

Leistungsdaten

- Umsatz je Mitarbeiter
- Cashflow der Mitarbeiter
- Fehlzeiten, Überstunden
- Arbeitsstand
- Stand erreichter Prämien
- Ergebnisse der monatlichen Teambesprechung

KVP-Prozesse

- Fehlerermittlung
- Fehlerpotenzialanalyse
- Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen
- Kontrolle der bisherigen Maßnahmen

Soft Facts

Ergebnisse aus:

- Kundenumfragen
- Teamfeedbacks
- Klimaanalysen
- Führungsstilanalysen

Maßnahmen aus Mitarbeiterbeurteilungen:

- Fördergesprächen
- Vorgesetztenbeurteilungen
- Zielvereinbarungsgespräche



Um das Umsetzen der geplanten und vereinbarten Maßnahmen verfolgen zu können, ist es ratsam, die Aktivitäten mit Hilfe eines EDV-Tools zum Beispiel zur Verwaltung von Projekten systematisch zu erfassen. Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass die Maßnahmen nach Handlungsfeldern und Verantwortlichen gelistet werden können; des Weiteren danach, welches Ziel mit ihnen erreicht werden soll.

Anforderungen an die Führung

Die Organisation der Daten und das teamorientierte Führen ihrer Mitarbeiter mit Hilfe der Daten stellen gewisse Anforderungen an die Führungskräfte. Daneben benötigen Führungskräfte, die die Arbeit und Entwicklung in ihrem Bereich mit Feedback-Systemen steuern möchten, auch gewisse strategische Fähigkeiten – unter anderem, weil sie hierbei die Zukunft gedanklich vorwegnehmen müssen. Außerdem müssen sie über die Kompetenz verfügen, Veränderungen vorzubereiten und zu initiieren. Das Entwickeln der hierfür erforderlichen Fähigkeiten sollte ein fester Bestandteil der Führungskräfteentwicklung sein. Denn künftig müssen Führungskräfte nicht nur in der Lage sein, den Betriebsalltag zu managen. Sie müssen auch die Zukunft gestalten können. Hierfür benötigen sie auch die Fähigkeit, mit Hilfe von Feedback-Systemen, Signale, die Risiken, aber auch Chancen anzeigen, frühzeitig zu erkennen. Denn nur dann können sie pro-aktiv werden und (mit ihren Teams) zum Beispiel Szenarien und Maßnahmen entwerfen, die sicherstellen, dass ihre Bereiche auch künftig Top-Leistungen erbringen und ihre Funktion in der Organisation erfüllen.

Anforderung an die Führung

Teamorientierte Führung

- Kommunikation mit Gruppen
- Gruppenorganisation
- Gruppendynamisches Bewusstsein
- Zieldefinition mit der Gruppe
- Ergebnisorientierung
- Meta-Fähigkeit zur Reflexion der (Zusammen-)Arbeit mit der Gruppe

Strategische Kompetenz

- Komplexe Systeme verstehen und analysieren
- Perspektiven ableiten und Ziele definieren
- Lenken von Entwicklungen
- Meta-Fähigkeit zur Abstraktion von Systemen

Veränderungskompetenz

- Wandel initiieren
- Mit Beharrungstendenzen umgehen
- Flexibles und schnelles Handeln
- Widerstände und Probleme antizipieren
- Meta-Fähigkeit zur Vorwegnahme der Zukunft

MTI