

RADAR FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE



OB UND WIE Führungsarbeit wirkt, *ist für die Performance eines Unternehmens entscheidend*. Das Web-Tool »Der Performer« übersetzt Soft Facts in harte Zahlen und ermöglicht so eine frühzeitige Analyse und Steuerung.

VON ANGELA HEISENBERGER

GRÜNDLICHE MANAGER kennen ihr Unternehmen in- und auswendig. Die wichtigsten Kennzahlen sind stets präsent. Alle Bereiche werden regelmäßig durchleuchtet, um sie zu optimieren – bis auf die eigene Führungsarbeit. Solange

die Zahlen stimmen, sieht sich kein Manager veranlasst, die eigene Leistung unter die Lupe zu nehmen.

Mängel sind auf den ersten Blick auch kaum sichtbar. Während die zwischenmenschliche Dynamik in kleineren Unternehmen noch überschaubar ist – der Chef kennt die persönlichen Eigenheiten und privaten Umstände jedes Mitarbeiters –, ist das in größeren Strukturen nahezu unmöglich. Bröseln es in den Arbeitsprozessen durch Missverständnisse oder organisatorische Schwachstellen, fühlen sich die Mitarbeiter übergangen oder nicht wertgeschätzt, stimmt die Chemie in einem Team so gar nicht – der Chef erfährt es in der Regel als Letzter. Offene Kritik funktioniert zwar im Smalltalk unter Kollegen, gegenüber Führungskräften werden aber auch aufbegehrende Mitarbeiter oft kleinlaut. Noch typischer ist dieses Verhaltensmuster unter Führungskräften der unteren Ebenen, die ihre jeweilige Abteilung nur im besten Licht präsentieren möchten. Schwachstellen werden gerne verschwiegen. »Alles bestens«, heißt es stets. Und wer würde das angesichts konstanter Umsätze bezweifeln?

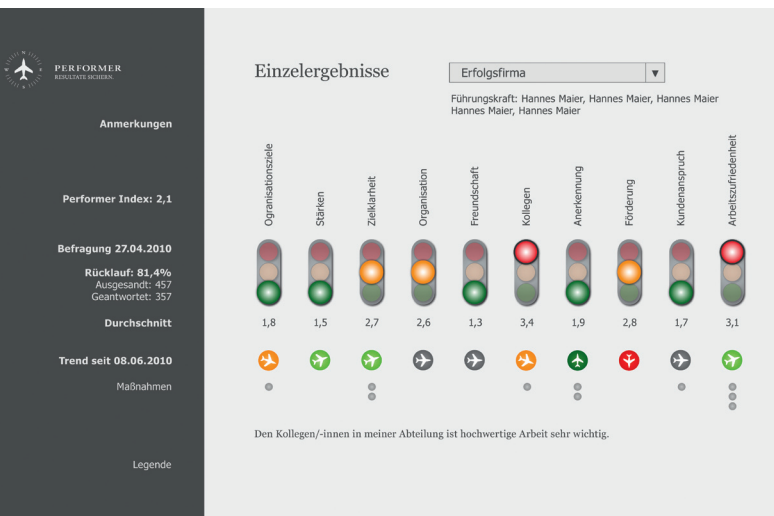
» Kurz und prägnant «

Vom hohen Stellenwert der Soft Facts spricht zwar jeder, wirklich messbar war Führungsqualität bisher aber nicht. Durch das webbasierte Tool »Der Performer« erhält das obere und mittlere Management regelmäßig ungeschönte Daten zu Stärken und Schwächen des Unternehmens. »Wir legen einen zusätzlichen Kommunika- ➔



LAMBERT GNEISZ, UNTERNEHMENSBERATER: »Mitarbeiter werden wahllos auf Seminare geschickt oder entlassen, andere eingestellt. Das hat mit der Ursache nichts zu tun.«

OFFENE KRITIK FUNKTIONIERT *im Smalltalk unter Kollegen.* GEGEN-
 ÜBER FÜHRUNGSKRÄFTEN WERDEN MITARBEITER OFT KLEINLAUT.



PERFORMER-COCKPIT: Stärken und Schwächen in der Organisationsstruktur werden sichtbar. Rote Ampeln bzw. absteigende Fliegersymbole zeigen Handlungsbedarf.

⇒ tionskanal«, sagt Unternehmensberater Lambert Gneisz, der das Messinstrument entwickelt hat. Statt seitenlanger Fragenkataloge ist das Messinstrument bewusst auf die wesentlichsten Aspekte reduziert. Zu zehn Parametern wie »Zielklarheit«, »Kollegen« oder »Kundenanspruch« werden kurze Sätze formuliert, zu denen die Mitarbeiter regelmäßig – im Idealfall drei- bis viermal jährlich – nach dem Schulnotenprinzip ihre persönliche Einschätzung abgeben. Die Aussage zum Bereich »Anforderungen« lautet etwa: »Ich kenne die Anforderungen, die an mich gestellt werden, sehr genau.« Der/die MitarbeiterIn klickt die entsprechende Bewertung zwischen eins und fünf an (oder enthält sich der Stimme) und geht zur nächsten Frage weiter. Insgesamt beträgt der Zeitaufwand nur wenige Minuten. Die Akzeptanz ist aufgrund der simplen Handhabung sehr hoch, Rücklaufquoten von 75 Prozent aufwärts sind keine Seltenheit. Durch die externe Auswertung in einer Datenbank ist die Anonymität gesichert. Die Mitarbeiter erhalten per Mail einen Link, der sie mit einem Mausklick direkt in die Umfrage leitet. Mitarbeiter ohne PC bewerten mittels auf Wunsch mehrsprachigen Papierfragebögen, die ebenfalls mittels Code anonymisiert sind. Für die interne IT-Abteilung entsteht kein zusätzlicher Aufwand.

Die Auswertung erfolgt ebenso einfach: Unmittelbar nach dem Ende der Umfrage liegen die Ergebnisse vor. Führungskräfte und Mitarbeiter können jeweils den Monitor ihres Verantwortungs- bzw. Tätigkeitsbereiches einsehen. Farbige Ampelsignale bzw. auf- und absteigende Fliegersymbole zeigen beispielsweise, wenn in der Produktion mit der Arbeitsbelastung die Unzufriedenheit wächst oder in der bis dato erfolgreichen Verkaufsabteilung die Stimmung auf Alarmstufe »Gelb« wechselt. Schon ab der zweiten Umfrage lassen sich solche Trends ablesen, bei Bedarf kann so rechtzeitig gegengesteuert werden. Oft liefert die Auswertung recht überraschende Erkenntnisse: Während sich so mancher Geschäftsführer über seine persönliche Akzeptanz unter der Belegschaft geradezu erleichtert zeigt, sind andere erstaunt, dass die vermuteten »Baustellen« in Wirklichkeit in ganz anderen Bereichen warten.

Besonders aufschlussreich ist die »Freitext«-Ebene am Schluss der Befragung: Hier lassen Mitarbeiter erfahrungsgemäß recht unverblümt Dampf ab, bringen aber auch Verbesserungsvorschläge ein. »Ich nenne den Freitext immer meine »Schatzkiste«. Schon nach der dritten Umfrage zeigte sich: Jeder fühlt sich ernst genommen und aufgerufen, aktiv etwas beizutragen. Dieses System hört sehr sensibel in die Organisation hinein«, zeigt sich Manfred Führer, technischer Leiter des SMZ Ost Donaueschingen, begeistert.

» Signale erkennen «

»Der Performer« – bereits zweimal mit dem österreichischen Berater-Preis »Constantinus« ausgezeichnet – geht in Methodik und Ausrichtung über herkömmliche Mitarbeiterbefragungen hinaus. Alle Beteiligten treten in einen Dialog, der Veränderungen in Gang bringt. Und zwar an der richtigen Stelle: Die Wirkung der gesetzten Maßnahmen ist in der Folge erneut an den Umfrageergebnissen ablesbar. Blinder Aktionismus sei sinnlos, meint Gneisz: »Ohne genau zu wissen, wo das Problem liegt, werden oft Leute auf ein Seminar geschickt, es gibt Gehaltserhöhungen oder -kürzungen, Mitarbeiter werden aufgenommen oder hinausgeworfen. Das hat mit der Ursache nichts zu tun.«

Beim deutschen Schokoladenhersteller Ritter Sport ist das Management-Tool seit 2007 im Einsatz. »Dieser Führungs-Monitor ist ein sehr ausgereiftes System, das unser Lean-Management effizient unterstützt. Der Performer zeigt uns Status, Trends und Veränderungspotenziale frühzeitig«, sagt Andreas Ronken, Geschäftsführer der Alfred Ritter GmbH. Für Heinrich Salzer, Primar der gynäkologisch-geburtshilflichen Abteilung im Wiener Wilhelminenspital, kommt dazu die Verantwortung gegenüber den Patienten: »Bei uns hat der Mensch eine ganz besondere Bedeutung: Nur zufriedene Mitarbeiter sind »sichere« Mitarbeiter. Wir erhalten durch das Tool optimale Führungsinformationen.«

»Nur wenn Signale kommen, kann man darauf reagieren«, bestätigt Gneisz. »An der Spitze sitzt ein einsamer Wolf. Der Chef hat meist mehrere Stricke um den Hals, ab einem gewissen Level sitzt er auf dem Schleudersitz. Das ist auch der Grund, warum er um ein Uhr früh noch immer nicht einschlafen kann.« Dieser Erfolgsdruck zieht sich durch alle Ebenen – aussprechen will es freilich niemand: Überlastung ist ein tabuisiertes Thema.

In manchen Unternehmen ist bereits Feuer am Dach. Als Lambert Gneisz kürzlich auf einem Umfragebogen die Anmerkung »Hier macht das Leben keinen Sinn mehr. Manchmal denke ich, es wäre besser, ich wäre tot« las, schlug er sofort Alarm. In dieser Firma hatte die Polizei im Sommer wiederholt wegen Warendiebstahls im großen Stil, Brandstiftung und Vandalismus ermittelt. »Die Zahlen stimmen dort: Die Leute machen ihren Job – aber bevor sie heimgehen, treten sie die Klotür ein«, sagt der Unternehmensberater.

Wie viele Frustrationen durch die präventive Wirkung der Befragungen verhindert oder aufgefangen werden, lässt sich naturgemäß nicht sagen. Wie positiv sich die Zufriedenheit der Mitarbeiter und effiziente Führungsarbeit sich auf das Betriebsergebnis auswirken, ist jedoch spätestens am Ende des Geschäftsjahres ablesbar. ■

DER ERFOLGSDRUCK ZIEHT SICH *durch alle Ebenen.* AUSSPRECHEN WILL ES NIEMAND: ÜBERLASTUNG IST EIN TABUISIERTES THEMA.