



## Soft-Facts in harten

Führungsqualität regelmäßig ohne großen Aufwand zu messen und auf Basis von Fakten darzustellen, das verspricht die von einem heimischen Berater entwickelte „Performer-Methode“.



**BERATER LAMBERT GNEISZ:** „Wie Führungsarbeit wirkt, war bisher in der täglichen Praxis weder messbar noch darstellbar. Die ‚Performer‘-Methode löst dieses Problem.“

**E**in Freskenzyklus im Palazzo Pubblico von Siena, 1338 von Ambrogio Lorenzetti geschaffen, zeigt die Allegorie der guten und der schlechten Regierung und ihre Auswirkungen. Wenig überraschend ist Erstere von Frieden, wirtschaftlicher Prosperität und Fröhlichkeit gekennzeichnet, Letztere von Laster und Verfall. Von künstlerischen Darstellungen der Auswirkung guter Mitarbeiterführung in Foyers oder Sitzungssälen von Konzernzentralen ist hingegen nichts bekannt. Vielleicht ist diese fehlende Anschaulichkeit der Grund dafür, dass Führungsqualität dort als so besonders schwer fassbares Thema gilt, das sich Bezifferung und Bewertung weitgehend entzieht.

„Wie Führungsarbeit wirkt, war bisher in der täglichen Praxis weder messbar noch darstellbar“, sagt auch der Wiener Unternehmensberater Lambert Gneisz. Er nimmt jedoch in Anspruch, dies mit einem von ihm entwickelten Tool, „Performer“

genannt, beheben zu können. „Der ‚Performer‘ übersetzt Soft Facts in harte Zahlen“, fasst Gneisz das Modell zusammen. Das Prinzip: Drei- bis viermal jährlich beantworten alle Mitarbeiter, in der Regel online, jeweils rund zehn Fragen. Die Antworten werden sofort elektronisch ausgewertet, die Ergebnisse in Ampelform (rot-gelb-grün) grafisch dargestellt.

**Prinzipien zum Erfolg.** Die Fragen sind dabei einfach formuliert, die Zusammenfassung der Antworten lässt jedoch genau erkennen, wie es um ergebniswirksame Dimensionen wie Kundenfokussierung, Teamstärke, Zielklarheit, Loyalität oder Effektivität im Gesamtunternehmen und in einzelnen Abteilungen bestellt ist. Ein Beispiel: Zum Satz „Den Kollegen in meiner Abteilung ist hochwertige Arbeit sehr wichtig“ können fünf Abstufungen von „stimme zu“ bis „stimme nicht zu“ angeklickt werden. So wie Lorenzettis „Gute Regierung“ nur von einigen wenigen Tu-



# Zahlen

genden wie Gerechtigkeit, Klugheit, Friedfertigkeit, Tapferkeit oder Mäßigung verkörpert wird, macht auch in Gneisz' System eine kleine Zahl von Faktoren Unterschiede von mehr als 50 Prozent bei messbaren Kenngrößen wie Produktivität, Fluktuation oder Krankenständen aus.

Speziell im zeitlichen Vergleich überblickt das Top-Management damit Entwicklungslinien der eigenen Organisation anhand konkreter Daten, die bisher nicht greifbar waren. „Solche Einblicke bekam

man zu meiner Zeit als Manager allenfalls beim Smalltalk im Coffee Corner“, erzählt dazu Willi Opitz, Top-Winzer und früherer Manager bei Master Foods, augenzwinkernd bei einer Präsentation des Systems (siehe Kasten).

**Aus für „Schönwetter-Berichte“.** Der „Performer“ relativiert aber auch die typischen „Schönwetter-Berichte“, durch die Top-Manager häufig nur mehr ein von mehreren Hierarchieebenen gefiltertes und geschöntes Bild der Situation in ihrem Unternehmen erhalten. „Die Anonymisierung des zugerichteten ‚Performer‘-Führungsdialogs korrigiert diese allzu menschliche Verzerrung des Reportings“, ist Berater Gneisz überzeugt.

Für Manfred Führer, technischer Direktor des SMZ Ost Donaueschingen, der das Tool in seinem Verantwortungsbereich anwendet, sind einfache Handhabung und leichte Verständlichkeit dessen größte Vorzüge. Günther Reisel, Direktor des Aktuell Raiffeisen Versicherungs-Maklerdienstes, ebenfalls ein „Performer“-User, beschreibt seine Erfahrung: „Das erste Stimmungsbild bringt einen Aha-Effekt. Daraus und aus den Trends, die ab der zweiten Umfrage erkennbar werden, entwickelt sich eine deutlich bessere Führungskommunikation.“ Die Führungsarbeit des Managements ist für ihn „eine Dienstleistung am Mitarbeiter“.

Ein weiterer Effekt der laufenden Abfrage, sofern sie auch mit konkreten Maßnahmen zur Verbesserung erkannter Defizite verbunden ist: Mitarbeiter, die um ihre Meinung gefragt werden, spüren Wertschätzung und Anerkennung, zwei der entscheidendsten Motivationsfaktoren. Die Zeit dafür wäre überreif: Laut Gallup sank der Anteil hochmotivierter Mitarbeiter in den Unternehmen im vergangenen Jahrzehnt von 15 auf 11 Prozent.

– MICHAEL SCHMID

## führungstalk

### Performance und Potenziale heben

Experten und Praktiker diskutieren moderne Führung.

**Vor 80 Gästen** in der k47 VIP Business Lounge präsentierte Lambert Gneisz die von ihm entwickelte Performer-Methode, die Führungsarbeit einfach und wirksam unterstützt.

Um Führung und Kommunikation ging es dann in der Podiumsrunde. Manfred Führer, technischer Direktor des SMZ Ost, berichtete, mit der Methode könnten vom Handwerker bis zum Akademiker alle gut umgehen. Günther Reisel (Aktuell



**DISKUTANTEN. G. Reisel (Raiffeisen), Beraterin R. Gruber, M. Führer (SMZ Ost), Starwinzer W. Opitz (v. l. n. r.).**

Raiffeisen Versicherungs-Maklerdienst) konstatierte einen „Aha-Effekt“, auf den Führungskommunikation aufbauen könne. Winzer Willi Opitz wiederum hätte ein solches Instrument schon in seiner Zeit als Manager bei Master Foods gerne gehabt. Corporate-Feedback-Expertin Regina Gruber sieht den Trend „Zahlen ersetzen Ziele“. Ein Befragungstool könne da entstehende Informationslücken schließen.