

## Was tun, wenn Kennzahlen weh tun? *In Krisenzeiten haben die Instrumente nicht immer Recht*

Von Gustav Weder\*

*Wenn Kennzahlen schlecht ausfallen, stellt sich die Frage, wie darauf zu reagieren ist. Es liegt in der menschlichen Natur, dass Manager die Schuld an schlechten Zahlen voreilig externen Einflüssen zuschieben. Manchmal ist es aber auch richtig, schlechte Kennzahlen zu relativieren; und eine gute Führung erkennt solche Fälle.*

Für eine nachhaltige Unternehmensführung stellen Kennzahlen ein wichtiges Instrumentarium dar. Sie unterstützen das Management bei der Kontrolle und der Steuerung der Unternehmung. Trotzdem dürfen Kennzahlen nicht überschätzt werden, da ihre Interpretation auch immer eine subjektive Komponente enthält. Ausserdem verleiten sie die Manager leicht zu schnellen, unreflektierten Handlungen. In der Praxis können folgende Fragen rasch brisant werden: Wie gehen Führungskräfte mit Kennzahlen um, die nicht wunschgemäss ausfallen, die sozusagen weh tun? Wie geht in der Folge eine Organisation mit den Tatsachen um? Welche Herausforderungen erwachsen der Führungskraft aus dieser Situation?

### Klarheit wirkt schmerzlindernd

Schmerzhafte Kennzahlen ergeben sich, wenn die quantitativen und/oder qualitativen Ziele nicht erreicht werden. Dies kann auf verschiedenen Ursachen gründen, etwa auf unrealistischen Zielsetzungen, auf Mängeln in der Umsetzung oder auf unvorhersehbaren Veränderungen der Rahmenbedingungen. Bei allen Erklärungsansätzen muss das Management Klarheit schaffen. Eine fundierte Analyse schafft Transparenz, führt gleichsam zur Schmerzlinderung und stellt sicher, dass die Ursachen behoben werden können.

Der Analyseprozess erweist sich aber oft als grosse Herausforderung. Diverse Interpretationsmöglichkeiten, Schuldzuweisungen und banalisierende Pauschalerklärungen sind an der Tagesordnung. Es liegt in der Natur der Sache, dass die Analyse auch von der gewählten Perspektive abhängig ist. Der Gesamtverantwortliche kann deshalb gefordert sein, den Überblick zu bewahren, Informationsdivergenzen sachlich zu interpretieren und ein realis-

tisches Bild der Unternehmenssituation zu zeichnen. Bei diesem Prozess sind Kennzahlen zentrale Instrumente, wobei man in der Praxis häufig die hohe Bedeutung der subjektiven Komponente bei deren Interpretation erlebt. Welche Prioritäten im Kontext jeweils zu setzen sind, können auch übersichtlich dargestellte Kennzahlen oft nur ungenau beantworten. Cockpit-Kennzahlen dienen den Führungskräften zur Stärkung ihrer Entscheidungsfähigkeit, entbinden sie aber nicht von der persönlichen Verantwortung. Der Anspruch an Objektivität und Standhaftigkeit der Führungspersonen ist vor allem in schwierigen Phasen eine Herausforderung.

### Interpretation durch das Publikum

Kennzahlen werden auch von den Mitarbeitern und der interessierten Öffentlichkeit interpretiert. Dies kommt in der Unternehmensvision, in den Werten und in der Arbeitseinstellung der Mitarbeiter längerfristig zum Ausdruck. Der Prozess, wie eine Führungscrew mit Kennzahlen umgeht, wirkt sich auf die Organisation aus. Es besteht die Tendenz, dass Kennzahlen die Führungsmannschaft und die Belegschaft dazu verleiten, ohne fundierte Analyse von einer Vision und von anerkannten Erfolgsfaktoren abzurücken und schnelle Veränderungen einzuleiten. Erfahrene Unternehmer sind sich dieser Gefahr bewusst und benutzen quantitative Kennzahlen lediglich zur Kontrolle von Entwicklungen. Ihnen ist wichtig, dass die Unternehmensvision mit den Markttrends übereinstimmt und dass die Strategie entsprechend langfristig verankert ist.

Kennzahlen bleiben stets der Vision, den Trends und den Marktentwicklungen nachgelagert. Speziell in schwierigen Phasen ist von der Unternehmensspitze Standfestigkeit, gepaart mit Überzeugungs- und Durchsetzungsvermögen, verlangt. Ungünstige Kennzahlenwerte müssen nach einer fundierten Analyse und der Einleitung der daraus getroffenen Massnahmen ausgeblendet werden können. Dabei

\*Dr. Gustav Weder ist promovierter Sozialwissenschaftler und Geschäftsführer der Firma Actionova in Zürich.

dürfen Vorstellungskraft und Motivation einer Belegschaft bei der Interpretation von Kennzahlen nicht unterschätzt werden. Denn nur wenn die Belegschaft das Management versteht, werden die eingeleiteten Massnahmen konsequent umgesetzt. Nur mit einer ehrlichen internen Informationspolitik können schmerzhaftige Kennzahlen durch den Einsatz der Mitarbeiter ausgeglichen werden.

Die Art und Weise, wie intern mit Kennzahlen umgegangen wird, ist ein Gradmesser der Qualität einer Führungsmannschaft. Erst in schwierigen Situationen ist die Führung so richtig gefordert. Über Jahre hinweg aufgebautes Vertrauen wird zu diesem Zeitpunkt zum entscheidenden Faktor, um Organisationen zu führen. Schlechte Kennzahlen sind mit Sicherheit eine Folge von fragwürdigen Führungsentscheidungen, sie sind aber – genauer betrachtet – oftmals auch die Ursache.

### **Im Nachhinein sieht man vieles anders**

Zahlreiche Beispiele von Fehleinschätzungen in Unternehmenszentralen, aber auch in politischen Gremien stützen diese Beurteilung. Viele Verantwortungsträger stellen sich in der Retrospektive die Frage, wie ihr damaliger Entscheid heute ausfiele. In Gesprächen mit Betroffenen zeigt sich, dass ein eindimensionaler Optimismus in weiten Kreisen der Verantwortlichen den Realitätssinn vertrieben

hatte. Betroffene führen einfache und uns allen bekannte menschliche Schwächen als Hauptgründe für Fehleinschätzungen an. Vielfach wurden Entschiede nach dem Grundsatz «Was nicht sein darf, kann nicht sein» getroffen. Heute würden viele Manager vermehrt in Machbarkeitsstudien investieren, Meinungen von erfahrenen Unternehmern und Wissenschaftlern einbeziehen und die langfristigen Konsequenzen ihres Handelns reflektieren. Sie würden die Grundwerte der Unternehmensführung und des Risikomanagements weniger vernachlässigen.

Genauso wie in schwierigen Zeiten die negativen Kennzahlen nicht überschätzt werden dürfen, sind in Boomphasen die positiven Ergebnisse nicht zu sehr hochzujubeln. Dies ist eine wichtige Qualifikation für Führungskräfte, die nicht mit Begriffen wie «Jasager-Eliten» oder «allgemeiner Herdentrieb» verbunden werden wollen. Beim Umgang mit schlechten Kennzahlen besteht stets die Gefahr, dass realistische Einschätzungen von allzu pessimistischen oder allzu optimistischen verdrängt werden. Die Führungselite ist gut beraten, sich in Zukunft vermehrt mit diesem Phänomen zu befassen, sich mit der subjektiven Komponente von Analyseprozessen auseinanderzusetzen. Die Fähigkeit, mit der Reduktion und Relativierung von Interpretationen umzugehen, rückt im Führungsprozess ins Zentrum. Kennzahlen können schmerzen, sie dürfen aber eine Führungsmannschaft nicht dazu verleiten, in Aktivismus zu verfallen.