



Management immaterieller Ziele

*materielle Sachverhalte, immaterielle Sachverhalte;
materielle Ziele, immaterielle Ziele;
Qualität, Kultur;
generisches Zielmanagement;
PDCA-Regelkreis;
RADAR-Prozessregelung;
Balanced Score Card;
Leadership Intelligence*

Der Wendepunkt

Wir erleben einen Paradigmenwechsel in der Wirtschaft und in Unternehmen. Die Optimierung von materiellen Sachverhalten, die unmittelbar durch Zahlen ausgedrückt werden, hat durch nur noch geringes Potenzial der Verbesserung. Die Optimierung von immateriellen Sachverhalten, die nicht unmittelbar durch Zahlen ausgedrückt werden, hat noch großes Potenzial der Verbesserung.

Das entspricht der empirischen Beobachtung, daß unternehmerischer Erfolg ursächlich auf viele immaterielle Sachverhalte, wie Kompetenz der Mitarbeiter, Effizienz, Qualität, Sicherheit und Flexibilität der Prozesse, und Qualität der Kultur zurück geht.

Diese „immateriellen“ Sachverhalte sind strategische und normative Erfolgsfaktoren, die zur Wertschöpfung an den „materiellen“ Sachverhalten, welche zu Produkten und Diensten des Unternehmens führen.

Die Schwierigkeiten

Im Umgang mit diesen immateriellen Sachverhalten ist die Kompetenz des Managements ungenügend. Manager haben unzureichende Kenntnis von Methoden und Werkzeugen, mit denen immaterielle Sachverhalte zu managen sind.

Es hält sich noch immer das alte Paradigma: „Was mit Zahlen eindeutig bewertet werden kann, kann gemanagt werden“. Dieses Paradigma ist die faule Ausrede, alle Sachverhalte so schnell als möglich auf Zahlen reduzieren zu wollen und damit in die Falle der Zahlen zu kommen.

Wenn eine Toleranz einer physikalisch-mechanischen Größe, die gezählt und gemessen werden kann, dann ist die Meßgröße durchaus konkret und bezeichnet etwas Bestimmtes. Auch mag eine entsprechende Metrik und Statistik angemessen sein, die Problematik dieser Toleranz zu verdeutlichen und ein Management der Problematik mit Zahlen zu unterstützen.

Wenn hingegen ein Index die Unternehmenskultur auf eine Zahl verdichtet, dann ist das Maß der Abstraktion so groß, daß das Management der Unternehmenskultur diese Zahl wohl nicht als einzige Kennzahl nutzen kann. Diese um so mehr, wenn in der Verdichtung von verschiedenen Einflußgrößen zur Unternehmenskultur mit mathematischer Metrik addiert und multipliziert wird, die für Schätzzahlen nicht zur Anwendung kommen dürfen.

Einmal in der Welt der Zahlen gelandet, gibt es kein „Zurück“ mehr. Die Zahlen machen Entscheidungen einfach, zu einfach, viel zu einfach. Es ist innerhalb des Zahlensystems immer eindeutig, was „kleiner als“ und was „größer als“ ist. Meistens ist auch noch klar, was „besser“ und was „schlechter“ ist. Wohl gemerkt, diese Argumentation bezieht sich oft auf Zahlen zweifelhafter Provenienz. Wo der Weg von den Sachverhalten zu der Zahl ein Willkürakt mit Regelbruch ist. Wo die Zahl sich verselbständigt hat. Was bitte ist der Unterschied zwischen einem Unternehmenskulturindex von 85% und einem selbigen von 87% ? 2% ! Na bitte, so ist in der faszinierenden Welt der Zahlen die Unternehmenskultur entsprechend des Unternehmenskulturindex um 2% besser geworden. Noch irgendwelche Fragen ?

Die Lösung

Es greift aber durchaus das neue Paradigma: „Was mit Worten eindeutig beschrieben werden kann, kann gemanagt werden. Dieses Paradigma ist der Ausweg aus der Abstraktion und der Distanz von Zahlen und ihren irgendwo zugrundeliegenden Sachverhalten.

Dieses neue Paradigma ist nicht aus der Luft gegriffen. Ihm liegt eine wissenschaftliche Argumentation zugrunde, die auf George Spencer-



Management immaterieller Ziele

Brown („Laws of Form“/ „Gesetze der Form“ im Bohmeier-Verlag aktuell in deutscher Sprache) zurück geht und von Dirk Baecker („Die Form des Unternehmens“ aktuell im Suhrkamp-Verlag) aufgegriffen wurde. Um einen Sachverhalt wahrnehmen und in der Folge Ausprägungen des Sachverhalts verändern zu können, muß dieser Sachverhalt lediglich von anderen Sachverhalten und von dem, was nicht zum Sachverhalt gehört, differenziert, also unterschieden werden können. Zu dieser Unterscheidung braucht es keine Zahlen. Es genügt völlig eine Beschreibung, die auf einer entsprechenden Wahrnehmung beruht.

Manager müssen also vermehrt Sachverhalte (und Personenverhalte "☺+☹"!), die nicht unmittelbar mit Zahlen repräsentiert werden können, managen. Unter managen verstehen Manager, Ausprägungen von Sachverhalte durch Veränderungen zu Zielen zu bringen.

Es ist naheliegend, für ein Zielmanagement bei immateriellen Sachverhalten nicht eine völlig andere und neue Methode zu suchen, sondern die alten und bewährten Werkzeuge aus dem Zielmanagement materieller Sachverhalte zu nutzen.

Die Zustände

Wenn ein Sachverhalt verändert werden soll, dann ist das nichts anderes als die Transformation oder Umwandlung eines Zustands des Sachverhalts in einen anderen Zustand. Der Zustand bezeichnet die Ausprägung eines Merkmals des Sachverhalts. Der Zustand ist hier ein übergeordneter Begriff zur Beschreibung und Bewertung von Sachverhalten. So wie im materiellen Bereich die Veränderung eines Zustands eines Sachverhalts mit Zahlen beschreiben und bewertet wird, wird im immateriellen Bereich die Veränderung Texten beschrieben und bewertet. Formal kein Unterschied. Inhaltlich ein Unterschied.

Verschiedene Zustände immaterieller Sachverhalte lassen sich durchaus miteinander vergleichen, da sie verschieden sind. Aufgrund einer Wertvorstellung, welche Zustände „gut“ und welche Zustände „schlecht“ sind, folgt aus einem Vergleich zweier Zustände auch die Aussage,

welcher Zustand der „bessere“ und welcher Zustand der „schlechtere“ Zustand ist.

Zustände lassen sich in einem standardisierten Konzept beschreiben, die zu einer Eindeutigkeit führt. Zustände erfüllen damit das Kriterium „harter Fakten“.

Der geregelte Prozess

Es ist dann auch nicht überraschend, daß der aus dem Qualitätsmanagement und auch dem (Zahlen)-Controlling bekannte PDCA-Regelkreis geeignet ist, nicht nur Zahlen, sondern auch Zustände zum Inhalt zu haben. So mag der Ausgangszustand dem Text „Die Kundenorientierung ist im Vertrieb durch die Übersichtlichkeit, Vollständigkeit und Transparenz des Angebots dokumentiert“ entsprechen und der bessere Endzustand als Ziel des Prozesses dem Text „Die Kundenorientierung ist im Vertrieb durch „s. o.“ und im Service durch eine Statusverfolgung des zu betreuenden Systems über eine einfache WEB-Lösung sichergestellt“ entsprechen. Der Mehrwert dieser Textbeschreibung gegenüber einer Zahlenbewertung ist offensichtlich. Ein Controlling bezüglich Anforderungen und Entsprechungen im PDCA-Zyklus erfolgt durch Vergleich der Zustände.

Auch im Bild des EFQM-Models kann die Logik eines rückgekoppelten Prozesses in der RADAR-Systematik mit Zuständen statt mit Zahlen erfolgen.

Auch weitere Ansätze aus dem Konzept der kontinuierlichen Verbesserung für Rückkopplungen eines Prozessergebnisses in seinen Prozess lassen sich mit Zuständen anstelle von Zahlen als Inhalte füllen.

Die Methoden

Immaterielle Sachverhalte werden schon immer gemanagt und blieben als „weiche Fakten“ zunächst ohne große Wirkung. Schon sehr lange ohne Systematik. Seit etlichen Jahren mit einer Systematik, die bei Zahlen aufhört z. B. mit der Balanced Score Card. Seit einigen Jahren mit der geschilderten Systematik von Zuständen mit Leadership Intelligence.