

kein reines Diagnoseinstrument. Es ist zugleich ein Instrument, um die interne Diskussion über Formen der Zusammenarbeit zu stimulieren und Veränderungen im Führungsverhalten auszulösen.

Zunehmend setzen Unternehmen das 360°-Feedback auch als reines Personalentwicklungsinstrument ein – zum Beispiel bei jungen Führungskräften mit Entwicklungspotential. Diesen unterbreiten zahlreiche Unternehmen das Angebot, sich ein individuelles 360°-Feedback erstellen zu lassen. Wer ihnen Feedback gibt, entscheiden die betreffenden Personen dabei zu meist selbst – in Abstimmung mit einem externen Berater, der sie bei ihrer Entwicklung begleitet. Mit diesem erörtern sie auch in anschließenden Einzelcoachings die Ergebnisse, um daraus mögliche Entwicklungsschritte und -maßnahmen abzuleiten. Ob die Führungskräfte dieses Förderangebot sei-

tens ihres Unternehmens nutzen, das entscheiden diese weitgehend selbst. Denn Freiwilligkeit lautet eine Grundmaxime beim 360°-Feedback – ganz gleich, ob es primär als Personal- oder Organisationsentwicklungsinstrument genutzt wird.

Wofür kann das 360°-Feedback eingesetzt werden?

- Entwickeln der Unternehmens-/Führungskultur
- Identifizieren von Kompetenz-/Verhaltensdefiziten und Stärken im Führungsteam/auf bestimmten Führungsebenen
- Feedback für die einzelne Führungskraft
- Anstoßen und Begleiten von Veränderungsprozessen bei einzelnen Führungskräften/Gruppen von Führungskräften
- Anstoßen des Dialogs über Führungsverhalten und hierarchieübergreifende Zusammen-

arbeit in der Organisation

- Steuern und Evaluieren von Changeprojekten/-prozessen auf der kulturellen Ebene

Welche Voraussetzungen sollten gegeben sein?

- Klar definierte und operationalisierte Entwicklungsziele auf der organisationalen Ebene
- Unterstützung vom Top-Management
- Bereitschaft, alle Beteiligten umfassend über das Vorhaben und das Vorgehen zu informieren
- Bereitschaft, die zugesicherte Anonymität bedingungslos zu gewährleisten; entsprechend Rahmenbedingungen
- Freiwilligkeit der Teilnahme (zumindest auf der Ebene der Feedbackgeber)
- Unternehmenskultur, die nicht von Angst geprägt ist

Dies spüren auch die Unternehmensführer selbst. Bereitwillig greifen sie deshalb nach Managementinstrumenten, die ihnen versprechen, die Zügel wieder in den Händen zu halten. Besonders attraktiv wirken diese, wenn sie wie die Balanced Scorecard alle strategischen Zielsetzungen mit Kennzahlen hinterlegen, die top-down heruntergebrochen werden. Denn dann erscheint die Entwicklung des Unternehmens wieder von oben steuerbar – zumindest in der Theorie!

Anders ist dies in der Unternehmenspraxis. Hier lässt sich auch mit der BSC die kurz- und langfristige Entwicklungsperspektive oft nur schwer verbinden. Ein Indiz hierfür: Fast ein Drittel der Unternehmen, die mit der BSC arbeiten, verzichten in ihrer Scorecard auf die Lern-/Entwicklungs- bzw. Mitarbeiterperspektive, wodurch aus dem Instrument zur Erfolgssteuerung ein Controllinginstrument wird. Die gewünschte Balance zwischen kurz- und langfristigen Zielen erreichen die Unternehmensführer so nicht.

Dr. Georg Kraus:

Kernkompetenz: Die richtige Balance wahren

„Balanced Scorecard“, „Work-Life-Balance“ – die Managementdiskussion beschäftigt sich zunehmend mit dem Thema Balance zwischen kurz- und langfristigen Zielen. Und die Fähigkeit, „die rechte Balance“ zu wahren, scheint sich zunehmend zu einer Schlüsselkompetenz zu entwickeln – für Unternehmen und ihre Mitarbeiter.

Wie sichere ich den Erfolg des mir anvertrauten Unternehmens(-bereiches)? Auf diese Frage müssen alle Top-Manager eine Antwort finden. Hierfür wurden schon zahlreiche Systeme entwickelt. Eines der jüngsten: die Balanced Scorecard (BSC). In diesem von Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelten System sahen viele Führungskräfte jahrelang das Mittel, um den Erfolg ihres Unternehmens(-bereiches) zu steuern. Denn im Gegensatz zu vielen anderen Managementsystemen, die einseitig den (kurzfristigen) finanziellen Ertrag betonen, verbindet das BSC-Konzept folgende vier erfolgsrelevanten Perspektiven miteinander:

- Finanzen (Was erwarten die Kapitalgeber?)
- Kunden (Worauf legen die Kunden Wert?)
- Prozesse (Wie müssen die Abläufe gestaltet sein?)
- Mitarbeiter/Entwicklung (Welche Potenziale brauchen wir künftig?)

Heute top und morgen ein Flop

Die Anfangseuphorie, die vor wenigen Jahren noch bei vielen Konzernmanagern bezüglich des BSC-Konzepts herrschte, ist zwischenzeitlich zwar verfolgt. Wenn es um das Führen von Unternehmen geht, stößt es aber auch heute noch auf große Resonanz. Aus folgendem Grund:

Viele Unternehmensführer – speziell von Kapitalgesellschaften – sind heute mit Anforderungen konfrontiert, die sich nur schwer miteinander vereinbaren lassen. So wird zum Beispiel die Qualität ihrer Arbeit weitgehend an den jeweils aktuellen Quartalszahlen gemessen. Weisen Umsatz und Ertrag gegenüber dem Vorjahr keine zweistelligen Zuwachsraten auf, sinken nicht nur die Aktienkurse, auch ihre Kompetenz wird hinterfragt. Schnell wird dann aus dem „Manager des Jahres“ der „Absteiger des Jahres“.

Dies veranlasst manchen Unternehmensführer, seine Alltagsarbeit einseitig am kurzfristigen Ertrag zu orientieren statt auch den langfristigen Erfolg im Visier zu haben. Damit ist auf Dauer das Scheitern vorprogrammiert. Unterbleiben nämlich die nötigen Investitionen für Produktentwicklung, Markterschließung und Mitarbeiterqualifizierung, sinken langfristig auch die Erfolgchancen des Unternehmens.

Eher Getriebene als Akteure

Wie diesem Dilemma entgehen? Auf diese Frage haben zahlreiche Top-Manager keine Antwort. Schließlich ist für viele die Situation noch relativ neu, dass nicht nur Heerscharen von Analysten und (Finanz-)Journalisten ihr Handeln hinterfragen, sondern zudem Vertreter von Hedgefonds und Privat-Equity-Gesellschaften im Aufsichtsrat sitzen und auf kurzfristige Renditesteigerungen pochen. Entsprechend kurzatmig agieren manche Unternehmensführer. Ein Strategiewechsel folgt auf den nächsten – wobei die Top-Manager meist weniger Akteure als Getriebene sind.

Selbst-Unternehmertum gefragt

Doch nicht nur die Unternehmenslenker haben zunehmend Balance-Probleme – ähnlich verhält es sich mit den anderen Leistungsträgern in den Unternehmen. Auch ihnen fällt es zunehmend schwer, allen an sie gestellten Anforderungen gerecht zu werden. Deshalb hat sich das Thema „Work-Life-Balance“ zu einem Standardthema der betrieblichen Weiterbildung entwickelt.

So vielfältig die Angebote in diesem Bereich auch sind, eine Kernfrage lautet hierbei stets: Wie gelingt es mir, die rechte Balance zwischen meinen beruflichen und privaten Zielen zu wahren? Der Grund: Vielen Leistungsträgern in den Unternehmen fällt es aufgrund des gestiegenen Arbeitsdrucks und der beruflich geforderten Flexibilität und Mobilität zunehmend schwer, ihre verschiedenen Interessen unter einen Hut zu bringen und (mit ihren Lebenspartnern) langfristige Lebenspläne zu entwerfen. Denn als „Selbst-Unternehmer“ sind sie mit ähnlichen Anforderungen wie die Unternehmensführer konfrontiert: Einerseits sollen sie kurzfristig einen möglichst hohen



Dr. Georg Kraus ist Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (Tel.: 07251/989034; E-Mail: info@kraus-und-partner.de; Internet: www.kraus-und-partner.de), für die 45 Berater und Trainer arbeiten. Er ist Mit-Herausgeber des „Handbuch Change-Management“, dessen 2. Auflage im April 2006 im Cornelsen Verlag erschienen ist.

Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten, andererseits sollen sie dafür Sorge tragen, dass langfristig ihre Qualifikation gefragt und ihre Leistungskraft gewahrt bleibt.

Dies setzt nicht nur eine kontinuierliche Weiterbildung und persönliche Weiterentwicklung voraus. Vielmehr gilt es auch, durch eine entsprechend Lebensführung gesundheitliche und psychische Probleme zu vermeiden. Doch auch das regelmäßige Joggen und das Pflegen der familiären sowie freundschaftlichen Balance, die emotionalen Halt vermitteln, erfordern Zeit. Diese Zeit fehlt vielen beruflich stark engagierten Männern und Frauen immer häufiger – auch weil die Arbeitszeit der höher qualifizierten Arbeitnehmer seit Beginn der 90er Jahre kontinuierlich steigt. Doch nicht nur dies. Aufgrund der Alltag gewordenen Projektarbeit sind Arbeitsbeginn und -ende immer weniger planbar.

Deshalb plagt viele Arbeitnehmer zunehmend das Gefühl: Irrendetwas kommt stets zu kurz. Wenn ich versuche, den beruflichen Anforderungen gerecht zu werden, kommen meine Familie

und meine Hobbys zu kurz. Wenn ich hingegen meinen privaten Interessen die gewünschte Aufmerksamkeit schenke, werde ich den beruflichen Anforderungen nicht gerecht. Dies ist kein Einzelschicksal. Das zeigt sich darin, dass immer mehr Leistungsträger von Unternehmen über Burn-out-Symptome klagen oder den Wunsch äußern, bereits vor dem Rentenalter aus dem Berufsleben auszusteigen – alles Indizien dafür, dass die betreffenden Personen „Balance“-Probleme haben.

Kernkompetenz: Balance wahren

Diese Entwicklung wird sich fortsetzen. Unter anderem, weil wegen der fortschreitenden Globalisierung und wachsenden Bedeutung der Finanzmärkte der kurzfristige Ertragsdruck auf die Unternehmen(-sführer) und damit auch die Mitarbeiter steigt. Deshalb ist die These nicht gewagt: Die Fähigkeit, die rechte Balance zu wahren, wird sich zu einer Schlüsselkompetenz entwickeln – auf der unternehmerischen und der individuellen Ebene.

Noch gibt es keine Patentrezepte, wie die Balance hergestellt und gewahrt werden kann – hierfür sind neben den Unternehmen vermutlich auch die handelnden Personen zu verschiedenen. Deutlich ist aber bereits: Künftig müssen alle beruflich stark engagierten Personen – unabhängig davon, welche Position sie in ihrem Unternehmen innehaben – genauer analysieren: Welche Anforderungen werden von außen an mich herangetragen und auf welche will und kann ich reagieren? Sonst werden sie zum Spielball der Kräfte, die auf sie einwirken.

In diesem Zusammenhang wird auch das Thema Persönlichkeit weiter an Bedeutung gewinnen – denn sie ist ein zentraler Erfolgsfaktor, wenn es um das Wahren der erforderlichen Balance geht. So werden zum Beispiel die Unternehmensführer künftig ein noch stärkeres Rückgrat als bisher brauchen, um sich zumindest teilweise den kurzfristigen Forderungen der Kapital-

märkte zu entziehen und gegen alle propagierten Moden – ganz gleich, ob sie „Besinnung auf die Kernkompetenzen“ oder „E-Business“ heißen – ihre eigene unternehmerische Strategie zu verfolgen.

Entsprechendes gilt für alle Arbeitnehmer: Sie müssen eine Lebensvision entwickeln und nach dieser handeln. Das heißt, auch sie müssen lernen, zu Anforderungen, die von außen an sie gestellt werden, mal „nein“ zu sagen. Sonst ist die Gefahr groß, dass sie mittelfristig „ausgebrannt“ sind und vom Arbeitsmarkt ausgespuckt werden. Denn eines ist gewiss: Das Idealbild vom jung-dynamischen (Selbst-)Unternehmer, der getrieben von der Lust, sein Können zu beweisen, sogar am Arbeitsplatz übernachtet, das die Medien vielfach pflegen, eignet sich zwar als Richtschnur für eine kurze, zeitlich begrenzte Lebensphase. Auf Dauer führt es jedoch zum Kollaps.

Serie: So werden Sie zum Telefonprofi **Teil 4: „Professionelles Beschwerdemanagement“**

von Claudia Fischer, München

Reklamation als Chance: Machen Sie aus unzufriedenen Kunden begeisterte Geschäftspartner

Wer setzt sich schon gerne mit Beschwerden auseinander? Zu unangenehm ist das Gefühl, sich vermeintlich rechtfertigen zu müssen. Und das auch noch vor einem Menschen, der uns schlimmstenfalls mit einer regelrechten Schimpfkanonade überrollt. Weit verbreitet ist daher die Ansicht, Beschwerden seien eine Einbahnstraße. Irrtum! Denn Sie und Ihr Unternehmen können von der Kritik Ihrer Kunden profitieren – sofern Sie professionell mit Beanstandungen umgehen.

Betrachten Sie Reklamationen als Herausforderung

Was den Kunden auch verärgert haben mag, betrachten Sie seinen Anruf als Herausforderung. Das Ziel ist, die Kritik des Kunden in Begeisterung umzuwandeln. Das gelingt Ihnen, indem

Sie zum einen den Menschen am anderen Ende der Leitung ernst nehmen. Und zum anderen alles tun, um dem Kunden souverän, schnell und sachgerecht zu helfen. Verlassen sie sich darauf, der Aufwand lohnt sich. Die Vorteile: Sie behalten einen „wie-



Literaturtipp

Claudia Fischer: *Maximale Telefonpower*; Gabler, ISBN 3-409-03448-X, Wiesbaden 2005, 22,90 Euro