

Managementbewertung: Warum Kennzahlen allein noch keine Steuerung sind

Viele Managementbewertungen enthalten beeindruckende Mengen an Informationen. Reklamationsquoten, Liefertermintreue, Auditabweichungen, Ausschuss, Kundenzufriedenheit, Prozesskennzahlen und Zielerreichung werden regelmäßig dargestellt.

Doch eine umfangreiche Präsentation ist noch keine wirksame Managementbewertung. Kennzahlen beschreiben zunächst nur einen Zustand oder eine Entwicklung.

Steuerung entsteht erst dann, wenn aus diesen Informationen Entscheidungen folgen.

Eine Managementbewertung sollte deshalb nicht primär beantworten:

„Welche Zahlen haben wir?“

Sondern:

„Was sagen uns diese Zahlen über die Fähigkeit unseres Managementsystems?“

Interessant wird beispielsweise nicht nur, dass eine Kennzahl ihr Ziel erreicht hat. Interessant ist auch, ob andere Informationen dazu passen.

Eine niedrige Reklamationsquote kann positiv erscheinen. Gleichzeitig können interne Nacharbeiten steigen, Lieferantenprobleme zunehmen oder Mitarbeiter regelmäßig Prozesse umgehen, um Termine einzuhalten.

Einzeln betrachtet wirken die Kennzahlen möglicherweise unauffällig.

Systemisch betrachtet entsteht ein anderes Bild.

Wirksame Managementbewertung verbindet deshalb Daten miteinander. Sie sucht nach Mustern, Abhängigkeiten und widersprüchlichen Signalen und fragt anschließend, ob daraus Veränderungen für Prozesse, Ressourcen, Verantwortlichkeiten oder strategische Entscheidungen notwendig werden.

Damit wird die Managementbewertung von einer jährlichen Pflichtveranstaltung zu einem Instrument der Unternehmenssteuerung.

Diese Fähigkeit, Informationen nicht isoliert, sondern als Hinweise auf den Zustand des gesamten Managementsystems zu bewerten, ist ein wesentlicher Bestandteil von EQML MS.