

Steuerungsinformationen sind für jedes zielgerichtete Manöver von größter Bedeutung. Wer nicht laufend prüft, ob der Kurs stimmt, riskiert, auf Untiefen aufzulaufen.

Den Wandel mit Feedback steuern

Laufende Kundenzufriedenheitsmessung

Lumique betreibt für den Kärcher-Konzern eine intelligente Monitoring-Lösung. Nicht nur einmal im Jahr wird die Kundensicht eingeholt, sondern unmittelbar nach jedem erfolgten Serviceeinsatz. Sobald ein Techniker der Zentrale einen Auftrag als abgewickelt meldet, wird dort die Einladung des Kunden zur Bewertung des Serviceprozesses angestoßen. Der Kunde verleiht seiner aktuellen Befindlichkeit Ausdruck und wird nicht erst dann um Feedback gebeten, wenn er sich kaum mehr erinnern kann.

Bei der Befragung wird auf Kürze und einfache Abwicklung geachtet. Hoher optischer Wiedererkennungswert durch die Übernahme des Corporate Designs und ein sensibler Kommunikationsprozess beeinflussen die Rücklaufquote positiv.

Das Unternehmen nützt die monatlichen Auswertungen u. a. für die Prämierung der besten Servicetechniker. Außerdem können durch die gut strukturierten Daten bedarfsspezifische Auswertungen vorgenommen und so Entwicklungsverläufe und versteckte Problemmuster sichtbar gemacht werden. Dies liefert wertvolle Ansatzpunkte für die laufende Entwicklung der Servicequalität.

Es ist im Organisationsalltag nicht anders als an Bord eines Schiffes. Wer kein Instrument hat, um zu prüfen, ob der richtige Kurs anliegt, hat ein Problem. Doch was hilft der beste Kurs, wenn die Crew knapp vor einer Meuterei steht oder sich die Nachfrage am Marktplatz der Destination geändert hat.

Nichts gegen harte, quantitative Daten. Aber die Hoffnung, ausschließlich auf Basis weniger betriebswirtschaftlicher Zahlen das Geschäft steuern zu können, ist kühn. Auch an Bord eines Schiffes wird der Kapitän große Aufmerksamkeit auf die Stimmung der Crew legen, vor allem wenn schwierige Gewässer befahren werden. Das bedeutet: Neben quantitativen Daten sind Kunden, Schlüsselpersonen und Mitarbeiter die wertvollste Quelle für qualitatives Feedback zum eingeschlagenen Weg.

Feedback ist Steuerungsinformation

Feedback ist eine Rückmeldung an eine Person oder eine Organisation. Es zeigt auf, wie Verhalten auf andere wirkt. Ein gutes Feedback-Instrument ermöglicht dem Feedback-Geber, seine Beweggründe und Bedürfnisse einfach und gut strukturiert zu artikulieren. Die daraus entstehenden Erkenntnisse sind eine ausgezeichnete Grundlage für eine verbesserte Zusammenarbeit.

Feedback hilft aber nicht nur, bereits bestehende Beziehungen zu verbessern. Fast immer ist es eine Quelle für völlig neue Erkenntnisse. Es ist

gleichermaßen ein Instrument zur Generierung von Innovationsimpulsen wie eines, mit dem auch blinde Flecke beleuchtet werden können. Feedback ist daher auch ein Instrument der Absicherung in Zeiten der Unsicherheit.

Situativ oder systematisch?

Wie auch auf See gibt es im Geschäftsalltag unterschiedliche Anforderungen je nach Ausgangslage. Steht ein Manöver an oder soll zunächst der Kurs gehalten werden?

Der gleiche Unterschied besteht zwischen situativen Change-Projekten und der laufenden Entwicklung des Geschäfts. Während die laufende Entwicklung eher eine Fortschrittsmessung erfordert, geht es bei situativen Manövern vielmehr um aktuelle Bestandsaufnahmen. Bei situativen Rückmeldungen an die Unternehmensführung erfährt das Management zum Beispiel, wie Veränderungsmaßnahmen oder Informationen bei den Mitarbeitern ankommen. Das liefert eine Grundlage für Management-Entscheidungen. Laufende Feedback-Systeme wenden die Idee des Feedbacks systematisch für die Organisationsentwick-



lung an. Es werden geeignete Spielregeln festgelegt, Feedback-Fragebögen entwickelt, Abläufe zur Datenerhebung gestaltet und nachfolgende Verbesserungsprozesse aufgesetzt. So lässt sich Feedback systematisch generieren und nutzbar machen. Damit steht ein praktischer Ansatz zur Verfügung, mit dem Beziehungen entwickelt werden können: zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern, zwischen Abteilungen, zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden.

Einsatzgebiete von Feedback-Systemen

Veränderungen initiieren

Feedback-Systeme helfen, Ansatzpunkte für Veränderungen zu identifizieren und deren Umsetzung zu begleiten: Sie dienen der Weiterentwicklung von Prozessen, Strukturen, Produkten und der Veränderung der Unternehmenskultur.

Beziehungen optimieren

Feedback-Systeme unterstützen Sie dabei, die Qualität Ihrer Kundenbeziehungen genau unter die Lupe zu nehmen. Dabei werden laufend positive und negative Rückmeldungen für rasche Verbesserungen und die Bonifikation von wünschenswertem Verhalten genutzt.

Leistungen verbessern

Auch zur Gestaltung interner Leistungsbeziehungen können solche Systeme einen maßgeblichen Beitrag leisten. So kann die Zufriedenheit interner Leistungsempfänger gemessen und damit die Effektivität von Supporteinheiten gesteigert werden.

Mitarbeiter führen

Ein zentraler Anwendungsbereich ist das Monitoring von Mitarbeiterzufriedenheit und -verhalten. Damit kann die Entwicklung der Führungsqualität und der Arbeitsumgebung bestens unterstützt werden.

Entscheidungen erleichtern

Eine weitere interessante Anwendungsform ist die Entscheidungsvorbereitung. Mit Feedback-Systemen können in Phasen der Strategieentwicklung Schlüsselpersonen der Organisation zu ihren Einschätzungen befragt und daraus gewonnene Erkenntnisse verwertet werden.

Change-Projekte steuern

Nicht zuletzt kann Feedback auch bei größeren Veränderungsprojekten zu relevanten Zeitpunkten eingeholt werden. Damit lassen sich Akzeptanzprobleme rechtzeitig erkennen und wahrgenommene Verbesserungen dokumentieren.

Liegen gelassene Entwicklungschancen

So einleuchtend viele der genannten Anwendungen und Gestaltungsprinzipien klingen, in der Praxis bleiben sie leider oft ungenutzt. Viele Unternehmen holen Feedback von Kunden und Mitarbeitern gar nicht oder aber in zu langen Intervallen ein. Die häufigsten Fehler: Der Zeitpunkt orientiert sich an der Verfügbarkeit der internen Verantwortlichen oder gar am beauftragten Marktforscher. Die Befragten werden zu einem Zeitpunkt mit dem Feedback-Wunsch konfron-

tiert, in der längst Gras über die vergangene Wahrnehmung gewachsen ist. Die Fragen werden von Intervall zu Intervall verändert, sodass kein Vergleich und keine Fortschrittsmessung erfolgen kann. Feedback-Instrumente werden also nicht konsequent zur kontinuierlichen Entwicklung und Fortschrittskontrolle genutzt. Umgekehrt gibt es in jeder Organisation Situationen, in denen augenblicksbezogene Meinungsäußerungen von Kunden oder Mitarbeitern hilfreich wären. Oft wird ihre Stimme aber nicht oder zu spät gehört, weil spontane Erhebungen nicht zum Standardrepertoire des Managements zählen.

Methodenwahl und professionelle Umsetzung

Erhebungsinstrumente gibt es wie Sand am Meer und deren Vielfalt wird immer größer. Die Auswahl der geeigneten Mittel ist daher ein erster Erfolgsfaktor für gelungene Feedback-Prozesse. Die Bandbreite erstreckt sich von Telefoninterviews über Online Surveys bis hin zu Kundenkonferenzen. Auch die Umsetzung bedarf einiger Routine und Erfahrung. Sofern eine Organisation nicht über eine gewisse Routine bei solchen Prozessen verfügt und auch fachlich qualifizierte Mitarbeiter nicht zur Verfügung stehen, spricht viel dafür, sich professionell begleiten zu lassen.



Mischa Skribot ist Strategieberater und geschäftsführender Gesellschafter von Lumique Managementservice.
mischa.skribot@lumique.com