

CONTROLLING

Das Management der Emotionen

Das ISG Institut, St. Gallen, hat eine Methode entwickelt, die es erstmals ermöglicht, betriebswirtschaftliche Daten mit qualitativen Informationen, also weichen Faktoren eines Unternehmens, zu verknüpfen. Zusammen mit PwC und Microsoft werden die neuen Management-Tools noch 2008 vorgestellt.



Mélanie Knüsel-Rietmann

Handelszeitung 30.09.2008

Seit Jahrzehnten wird immer wieder versucht, emotionale Motive, welche die wirtschaftliche Wertschöpfung gleich beeinflussen wie rationale, in die unternehmerische Rechnungslegung einzubeziehen. Doch bislang ist es noch nie gelungen, weiche Faktoren effektiv zu quantifizieren und zahlenmässig darzustellen. Bis heute gibt es deshalb auch keine entsprechenden Accounting Standards.

Mit der vom ISG Institut in St. Gallen entwickelten Methode lassen sich nun erstmals emotionale Werte präzise und über den Zeitverlauf stabil messen. Mehr noch: Das ISG kann auch einen direkt messbaren Zusammenhang zwischen weichen Kennzahlen wie etwa Mitarbeiterzufriedenheit und Kundennutzen mit harten Erfolgsindikatoren wie Produktivität, Umsatz, Ebit und Gewinn herstellen. Damit sollen auch neue Wege im strategischen Management beschritten werden. In den nächsten Monaten sollen die entsprechenden Software-Tools einer breiteren Öffentlichkeit vorgestellt werden.

Renommiertere Partner

Oliver Fiechter, der VR-Präsident des ISG, hat mit PwC eine transnational agierende Unternehmung gefunden, die von dieser Stossrichtung überzeugt ist. Einer der ISG-Entdecker bei PricewaterhouseCoopers ist PwC-Partner Thomas Scheiwiler (siehe «Nachgefragt»). Erstmals tritt damit ein industrieller Consultingdienstleister in den Markt der Sozialforschung ein. Scheiwiler und Fiechter verstehen die Kooperation als Start für ein gemeinsames Service-Offering-Paket.

Auch Microsoft ist von der Innovationskraft der ISG-Methoden überzeugt und kooperiert als strategischer Technologiepartner mit dem St. Galler Unternehmen. Dazu Thomas Reitze, Geschäftsleitungsmitglied Microsoft Schweiz: «Die Kooperation mit dem Institut passt sehr gut in unsere Business-Intelligence-Strategie. Microsoft besitzt innovative Technologien, das ISG bahnbrechende Methoden. Das ist eine starke Kombination.»

Reitze übt Kritik an den bisher üblichen Rechnungslegungs-Standards: «Präsentiert ein Unternehmen sein Geschäftsergebnis, ist das nichts anderes als ein Blick in den Rückspiegel. Um jedoch seine künftige Entwicklung beurteilen zu können, bedarf es als Datenbasis mehr als nackter Zahlen.»

Die ISG-Lösungen fassen in der zwar allgemein anerkannten Tatsache, dass letztlich nicht allein rationale Gründe, sondern vielmehr auch die Qualität emotionaler Wahrnehmungen das Verhalten von Wirtschaftssubjekten steuern. Die Grundlagen dazu sind vom ISG in jahrelanger Forschungsarbeit entwickelt worden.

Zusammen mit dem renommierten Schweizer Sozial- und Marktforschungsinstitut Link wurden die ISG-Methoden statistisch validiert. «Das ISG Institut innoviert mit seinen Ansätzen die Umfrageforschung. Aufbauend auf einem geschickt konstruierten Modell in Verbindung mit den Möglichkeiten der modernen Internettechnologie ist es dem ISG gelungen, den Dialog mit den Stakeholdern einer Unternehmung auf eine neue Ebene zu führen», sagt Stefan Oglesby, Präsident des Verwaltungsrates des Link-Instituts.

Die ISG-Ansätze sollen das klassische Reporting erweitern: Anstelle der weit verbreiteten, althergebrachten Befragungen über die Zufriedenheit der Mitarbeitenden oder Kunden, die nicht immer ein detailliertes Abbild der Realität ergeben, wird eine sogenannte Kongruenzmessung vorgenommen. Damit kann identifiziert werden, was die Menschen emotional tatsächlich bewegt.

«Alles, was man als Manager heute erfährt, ist, wie hoch oder tief die indizierte Personal- oder Kundenzufriedenheit ist. Wo man aber konkret ansetzen muss, um die Beziehung zu Kunden oder Mitarbeitenden positiv zu beeinflussen, beantworten klassische Umfragemethoden nicht.» Und wie funktioniert diese Kongruenzmessung genau? In einem tiefenanalytischen Verfahren wird zuerst ermittelt, welches die Präferenzen einzelner Mitarbeitender oder Kunden sind und inwiefern diese erfüllt werden. Danach lassen sich diese qualitativen Daten in Beziehung zum wirtschaftlichen Beitrag setzen, den ein Kunde oder Mitarbeitender zum finanziellen Unternehmenserfolg beisteuert.

Potenziale optimal ausschöpfen

Letztlich haben alle gesammelten Antworten und Daten ein Ziel: Unterschiedliche Perspektiven und Interessenlagen aufzudecken und in Einklang zu bringen. «Alle Anspruchsgruppen stehen in einer ganz speziellen Beziehung zu einem Unternehmen und haben die unterschiedlichsten Beweggründe, diese Beziehung zu gestalten. Oft sind diese Beweggründe nicht deckungsgleich mit den kaufmännischen wirtschaftlichen Motiven der Unternehmung. Dies führt zu Spannungen und zu unausgeschöpften Potenzialen. Wir wollen mit unseren Tools helfen, die bestmögliche Kongruenz herzustellen, um verborgene Unternehmenspotenziale freizusetzen», erklärt Fiechter.

Konkrete Einsatzmöglichkeiten

Dazu ein Beispiel aus dem Bereich der Personalführung: Ergibt sich aus der ISG-Umfrage, dass eine andere Arbeitsumgebung, eine verbesserte Karriereplanung, eine intensivere Betreuung durch den Teamleiter oder mehr Lohn die Motivation des Teams beflügeln, muss sich ein Personalverantwortlicher überlegen, ob die angestrebte Erfüllung dieser Wünsche auch mit dem Leistungsniveau des entsprechenden Teams in Einklang gebracht werden kann. Dazu wiederum ist die Verknüpfung der «motivatorischen Merkmale» mit der Performance der Betroffenen unabdingbar.

Aus dieser einmaligen Verknüpfung der Daten ergeben sich dann Antworten auf die Fragen: Welchen Anteil am Unternehmenswert haben die Mitarbeitenden? Was leisten sie für das Ergebnis? Welche Gruppen sind stärker oder aber schwächer am betriebswirtschaftlichen Erfolg beteiligt? Und was kann das Unternehmen tun, um ungenügende Leistungsbereitschaft zu erhöhen?

nachgefragt

«Damit kommen wir einen Schritt weiter»

Thomas Schweiwiller, Partner bei PricewaterhouseCoopers, PwC, hat sich kritisch mit der ISG-Methode auseinander gesetzt und beschlossen, sie in seinem Anwendungsbereich zu benutzen

Es gibt Skeptiker, die behaupten, dass sich weiche Faktoren nicht hart machen lassen.

Thomas Schweiwiller: Vielleicht ist das nicht die richtige Ausdrucksweise. Es geht letztlich nicht einfach darum, weiche Faktoren hart zu machen. Sie werden immer weich bleiben. Aber sie sollen mess- und führbar gemacht

werden. Die ISG-Methode ist theoretisch schlüssig, mit Kunden getestet und technologisch unterstützt.

Bisher hiess es immer, es gäbe für immaterielle Werte ja gar keine Bewertungsrichtlinien. Jetzt sind welche entwickelt worden. Was spräche dagegen, dass Controller sie im grossen Stil anwenden?

Scheiwiller: Bei der Anwendung des Begriffs Bewertungsrichtlinien bin ich vorsichtig. Es sind vielmehr Vorschriften zur Messung, sogenannte Metrics. Die Anregung für einen Entscheid, neue Methoden einzuführen und anzuwenden, sollte von der Linie kommen. Neuen Methoden erwächst immer Widerstand. Da sehe ich für jene des ISG keine grundsätzlich grössere Herausforderung.

Was versprechen Sie sich ganz konkret von diesem neuen «Messgerät»?

Scheiwiller: PwC hat sich seit Jahren mit der Messung von nicht finanziellen Faktoren befasst, vor allem aus der Sicht der Berichterstattung. Diese Initiative nennt sich ValueReporting. Wir sind überzeugt, dass wir mit der Kongruenzmessung à la ISG hier einen Schritt weiterkommen ? auch was die reine, also übliche Berichterstattung angeht. Das dürfte auch Managementfunktionen beeinflussen.

Adresse des Original-Artikels: http://www.handelszeitung.ch/artikel/Management-Das-Management-der-Emotionen_405631.html

[Fenster schliessen](#)