

Dr. Lederers Management-Tipps



Karikatur: Heinrich Schwarze-Blanke



Dr. Dieter Lederer
Berater, Investor,
Unternehmer und
Musiker.

KPIs forever!?

Jeder im Bereich kannte das Mantra des Entwicklungsleiters: „What gets measured gets done“. Daran glaubte er fest und bestand folglich darauf, dass Monat für Monat die „KPI-Tapete“ gewissenhaft aktualisiert wurde, die ein Monitor in seinem Büro zeigte. Aufwände, Fortschritt, Meilensteine, Reviewbefunde, Fehler, etc. waren zu sehen und vermittelten das Gefühl von Transparenz und Kontrolle – an der Oberfläche. Vertrauen war schön und gut, doch es ging nichts übers konsequente Messen. Seine Teams kannten die Vorliebe genau und wussten, was zu tun war, um gut dazustehen. Einige Reviewbefunde mehr oder weniger? Kein Problem. Fehlerkategorien kreativ anwenden? Natürlich. Meilensteine auf jeden Fall einhalten? Klappte auch, wenn man „erledigt“ geschickt definierte. Zudem sahen sie wenig Sinn darin, alles zu messen. Damit entstand ein Zerrbild der Realität: Was gemessen wurde, wurde übermäßig poliert, alles andere lag im Schatten. Sich zu beschränken hätte den Teams geholfen, doch das Gegenteil war der Fall. Zu Jahresbeginn wurde das Messsystem auf den Prüfstand gestellt und es kamen neue Größen hinzu. Dabei waren die Hauptthemen, die immer wieder Schwierigkeiten machten, trotz des aufwendigen Messens nicht gelöst: Das Missverhältnis zwischen Projektannahme und verfügbarer Kapazität, das teure Hin und Her aufgrund unklarer Anforderungen zu

Projektbeginn, die bescheidene Selbstorganisation der Teams, der zu geringe Fokus auf Ergebnisse.

Weniger ist mehr

Offensichtlich war das Messsystem des Entwicklungsleiters nicht so wirksam, wie er dachte. Doch wie sollte es modifiziert werden, was würde helfen?

- **Ansetzen, wo es schmerzt:** Es ist nützlich, sich die Punkte auszusuchen, wo es gerade am meisten klemmt, statt in die Breite zu gehen. Dabei gilt meist: weniger ist mehr. Das erhöht die Wirksamkeit und reduziert gleichzeitig den Aufwand.
 - **Nach dem Messen handeln:** Eine Messgröße zu erheben, lohnt nur dann, wenn klar ist, wie der Erwartungswert dafür aussieht, was bei Abweichungen zu tun ist, und dass das auch getan und nachverfolgt wird.
 - **Die Kontrollillusion aufgeben:** Selbst das bestausgeklügelte KPI-System wird es nicht alleine richten. Die Abhängigkeiten in Organisationen sind zu komplex und multikausal, als dass sie optimal kontrolliert werden könnten. Damit zu rechnen, dass Unvorhersehbares geschieht, und flexibel darauf zu reagieren, hilft.
- Das Jahr ist noch jung. Nutzen Sie es, um Ihre KPIs zu hinterfragen und auf Wirksamkeit zu trimmen. Alles Gute dafür! (na)