Neue Wege zu einer sinnvolleren Zielvereinbarung

FÜHRUNG. In vielen Unternehmen werden Ziele top-down an die Mitarbeiter herangetragen. Bonuszahlungen sollen Mitarbeiter motivieren, diese Ziele zu erreichen. Dieser Fachartikel beschreibt die nicht beabsichtigten Folgen eines solchen Vorgehens und schlägt eine neue Art der Zielvereinbarung vor. Die Idee ist, individuell erreichbare Prozessziele bottom-up zu gestalten und diese Ziele von Bonuszahlungen zu trennen.

Klassische Überzeugungen der Führungslehre stehen seit einiger Zeit zur Diskussion. Eine soll hier kritisch beleuchtet werden. Es ist die Annahme, dass mit Zielvereinbarungen (die von der Unternehmensleitung über die jeweiligen Führungskräfte an die Mitarbeiter kommuniziert werden) die Arbeitsprozesse klar und nachprüfbar gesteuert werden können und messbare Verbesserungen eintreten. Bis heute genießt der in den 1950er Jahren entwickelte Managementansatz „MbO" (Management by Objectives) Ansehen und Aufmerksamkeit – und das branchenübergreifend. Die Grundidee, durch Zielvereinbarungen zu führen, hat sich vielerorts etabliert. In jährlichen Mitarbeitergesprächen werden Ziele vereinbart und deren Erfüllung in regelmäßigen Abständen überprüft. Mit unterschiedlichsten Methoden soll die Zielerfüllung bestimmt und gemessen werden. Getragen wird diese Vorgehensweise von der Überzeugung, dass sich nur dasjenige durch Führung lenken lässt, was nachweislich bestimmbar und damit messbar ist. Nicht beabsichtigt war die Folge,

Sportlerschicksal. Tore kann man schießen, aber nicht vereinbaren (weil man das Verhalten des Gegners nicht planen kann).

dass dieses Postulat der Messbarkeit von Mitarbeitern, aber auch von Führungskräften, als Diktat empfunden wird. Das Bemühen, Mitarbeiter und ihre Leistungen zu bemessen, zu vergleichen und zu kontrollieren, hat sich häufig als Nährboden für eine „Kultur des Misstrauens" erwiesen. In einer solchen Unternehmenskultur sind Führungsbemühungen, die beispielsweise auf die Förderung von Teamarbeit, Eigenständigkeit und Kreativität setzen, zum Scheitern verurteilt. Die Frage, die sich stellt, lautet also: Wie können im Unternehmen sinnvolle Ziele entwickelt und verfolgt werden, ohne dass sie die Zusammenarbeit und das Vertrauen gefährden?

Ein anderes Anliegen des MbO-Ansatzes war es, durch Zielvereinbarungen die Eigenverantwortung von Mitarbeitern zu stärken. Aber auch die Umsetzung dieser Idee hat in der Unternehmenspraxis nicht beabsichtigte Folgen. In Jahresgesprächen werden Ziele vereinbart und die Aussicht auf Bonuszahlungen soll die Mitarbeiter motivieren, diese Ziele eigenverantwortlich und engagiert zu erreichen. In meinem Beruf als Berater unterschiedlicher Unternehmen werde ich mit den Problemen, die aus der Kopplung von Zielvereinbarung und Bonuszahlung resultieren, konfrontiert. Ein Problem, das mir Führungskräfte schildern, ist, dass sich der Fokus der Mitarbeiter durch diese Kopplung verschoben hat.

Bonuserreichung statt Zielerreichung?

Die Führungskräfte beobachten, dass im Fokus ihrer Mitarbeiter nicht die Zielerreichung, sondern die Bonuserreichung steht. Und das ist keinesfalls das Gleiche. Liegt der Fokus zum Beispiel auf dem Bonus, wird alles unternommen, um den Bonus zu erreichen – die eigentliche Zielvorgabe ist dabei nur Mittel zum Zweck. Ist das Ziel an sich aber im Fokus der Mitarbeiter und findet im Idealfall auch noch eine Identifizierung mit diesem Ziel statt, dann wird der beste und wenn nötig auch ein neuer, kreativer Weg zur Zielerreichung gewählt.

Ein anderes Problem möchte ich an einem ganz konkreten Beispiel darlegen. Ein junges mittelständisches Unternehmen hatte zur Förderung besonders guter Mitarbeiter vor einiger Zeit ein klassisches Bonussystem gewählt. Ziel war es auch, damit Anreize für schwächere Mitarbeiter zu schaffen. In einem Workshop beklagten die Führungskräfte: „De facto sind beide gewünschten Effekte nicht eingetroffen. Die Top-Leister haben sich an das 14. Gehalt gewöhnt, die Niedrig-Leister empfinden es als Bestrafung. Der Unfrieden und der Verwaltungsaufwand, die uns durch die Bonuszahlungen entstanden sind, sind zu hoch, um am Bonussystem weiter festzuhalten."

Aus dieser Erkenntnis heraus hat sich das Unternehmen entschieden, den Bonus abzuschaffen. Ziel eines neuen Systems ist es, wieder die Gesamtverantwortung des Mitarbeiters in den Mittelpunkt zu →

Zielsysteme: Drei Fragen an Klaus Kissel

Interview. Die Kritik am Management by Objectives ist nicht neu, aber in Zeiten der Komplexitätsbewältigung wird es immer dringlicher, über neue Formen der Mitarbeitermotivation und der Gewinnbeteiligung nachzudenken. Mehr denn je sind die Unternehmen auf intrinsische Motivation angewiesen.

Welchen neuen Trend erkennen Sie zum Thema Zielvereinbarung in der Wirtschaft?

Klaus Kissel: Ich erlebe keinen neuen Trend. Ich sehe eben, dass bestimmte Theorien eine starke Definitionsmacht darüber haben, was die „richtigen" Methoden im Management sind. Aber jede Bewegung hat auch immer Gegenbewegungen. Und auch die sind nicht neu – zum Beispiel die Gedanken von Reinhard Sprenger, der schon Anfang der 90er Jahre vom „Mythos Motivation" gesprochen hat und Bonuszahlungen und äußere Anreizsysteme systematisch in Frage gestellt hat.

Welche Hürden gilt es zu überwinden, wenn Alternativen zum MbO eingeführt werden?

Kissel: Neben vielen praktischen Umsetzungsschritten sind es vielleicht eher die Hürden in unserem eigenen Denken, die wir überwinden müssen. Ob das jetzt die Abkehr von der Idee ist, dass nur das für Führungskräfte relevant sei, was auch messbar ist, bleibt offen.

Was sagen Ihre Kunden zu dieser Einstellung?

Kissel: Das Thema ist zum Teil hochpolitisch. Es gibt durchaus Kunden, die sagen: Grundsätzlich haben wir ähnliche Erfahrungen gemacht, wir kommen aber aus der Problematik nicht mehr raus, da sich unsere Mitarbeiter an das Bonussystem gewöhnt haben. Ich glaube, es ist wichtig, in den obersten Führungskreisen gemeinsam mit dem Betriebsrat ein Gedankenexperiment zu beginnen, wie sie zu sinnvollen Zielvereinbarungen kommen können und wie ein Veränderungsprozess hier gestaltet werden muss. Einfach ist das häufig nicht. Aber wenn man einmal die Euros zusammenrechnet, die der Prozess an sich oft schon verschlingt, kann sich die Investition in ein sinngebendes Zielführungssystem lohnen.

→ stellen. Eine Bonifikation erfolgt für alle Mitarbeiter am Unternehmensgewinn. Zudem wird ein Teil des eingesparten Bonusgeldes in besondere Personalentwicklungsmaßnahmen investiert, die Top-Leister gegebenenfalls erhalten. Diese Maßnahme ist auch eine Belohnung, wirkt aber dem Gewöhnungsfaktor entgegen. Denn Weiterbildungen werden nach Bedarf und nicht bedarfsunabhängig einmal im Jahr gewährleistet. Außerdem liegt der Nutzen dieses Angebotes sowohl beim Mitarbeiter als auch beim Unternehmen. Gerade für junge, gut ausgebildete Mitarbeiter der „Generation Y" ist Bildung und persönliche Weiterentwicklung ein hoher Wert, der sich durchaus motivationssteigernd auswirkt.

Identifikation bringen realistische Bottom-up-Ziele

Identifikation mit einem Ziel erlangt man selten durch äußere Anreize wie Boni. Identifikation leitet sich von dem lateinischen Wort „identitas" ab und kann mit „Wesenseinheit" übersetzt werden. Die Wahrscheinlichkeit, eine solche „Einheit" mit rein äußeren Faktoren, wie die Zielvorgabe der Führungskraft einerseits und die der Bonuszahlung andererseits herstellen zu können, ist gering. Erfolgversprechender ist es, wenn Ziele nicht top-down (über die Geschäftsleitung, zur Führungskraft bis hin zum Mitarbeiter) vorgegeben, sondern wenn sie bottom-up entwickelt werden. Es ist unerlässlich, dass Zielideen vom Mitarbeiter entwickelt und nicht von der Führungskraft diktiert werden. Würde sich ein Mitarbeiter ein persönliches Ziel setzen, wie „Ich steigere meinen persönlichen Umsatz bei Produkt X um 10 Prozent."? Wohl kaum. Die meisten Mitarbeiter würden für realistische Ziele eintreten, die sie selbst im Fokus haben.

Ein Beispiel soll dies verdeutlichen. Es ist wahrscheinlich, dass ein Kurzstreckenläufer vor einer Olympiade mehr Selbstmotivation für ein Ziel entwickelt, wenn er sich das Ziel setzt: „Ich möchte um 0,1 Sekunden schneller sprinten." Dies liegt im absoluten Ermessensspielraum eines Läufers, wenn er es für erreichbar hält. Er kann dann von dem erhofften Edelmetall träumen. Der konkrete Medaillen-Traum ist jedoch eher ein Ergebniswunsch oder nennen wir es eine Vision. Ein konkretes Ziel hingegen sollte von der „SMART-Formel" her gesehen und in jedem Fall aktiv erreichbar sein.

An seiner Sprintgeschwindigkeit kann er arbeiten, die Entwicklung seiner Mitbewerber kann er jedoch nicht endgültig einschätzen oder beeinflussen. Den eindeutigen Podest-Platz kann der Sportler vor der Olympiade nicht sicher voraussagen, sodass dies ergo für ihn auch nicht als aktiv erreichbares Ziel gelten kann. Genauso verhält es sich mit den meisten Produkt- und Absatzzielen. Sporttrainer arbeiten daher schon seit Langem mit konkreten Zielvereinbarungen mit den Sportlern, die kurzfristig die Verbesserung des Sportprozesses in den Vordergrund stellen. Freiburgs Fußballtrainer Christian Streich drückt es so aus: „Es macht keinen Sinn meinen Spielern zu sagen, jetzt geht raus und gewinnt das Spiel. Deshalb werden sie nicht besser spielen." Anders gesagt: „Tore kann man schießen, aber nicht vereinbaren!"

Trennung von Prozesszielen und Ergebniserwartungen

Auch im Unternehmen gilt es, überschaubare und individuell erreichbare Prozessziele zu vereinbaren. Und das geht nicht in Jahresgesprächen. Die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter – und Führungskräfte – weitgesteckte Unternehmensziele im Berufsalltag aus den Augen verlieren, ist groß. Nicht zuletzt deshalb, weil diese Ziele selten flexibel an relevante marktpolitische oder auch innerbetriebliche Veränderungen angepasst werden können. Die heutigen Anforderungen an Flexibilität machen es notwendig, Quartalsziele und Quartalsgespräche einzuführen, in denen der Mitarbeiter seine zeitlich überschaubaren Prozessziele entwickelt.

Vertriebsführungskräfte einer Bank haben es sich zum Beispiel zum Ziel gesetzt, den Vertriebsprozess und die damit verbundenen Ziele der Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Dialoge zu stellen und nicht das zu erreichende Ergebnis. Die Führungskräfte haben sich als Coachs ausbilden lassen und begleiten ihre Mitarbeiter individuell, indem sie ihnen „On-the-job"-Feedback geben und Entwicklungswege aufzeigen und trainieren. Im Vordergrund stehen dabei die Gesprächsprozesse. Auch die Anzahl von Gespräche kann durchaus vereinbart werden. Der Erfolg und das Ergebnis stellen sich dann von ganz alleine ein. In diesem Beispiel wird deutlich, dass Unternehmen eine klare Trennung von Prozesszielen einer-

Die Nachteile des MbO-Ansatzes

Zusammenfassung. Die nicht-intendierten Folgen des MbO-Ansatzes (also der Führung durch Zielvereinbarungen) lassen sich im wesentlichen in folgenden drei Thesen zusammenfassen:

1. Das Postulat der Messbarkeit fördert eine Kultur des Misstrauens.

2. Zielvereinbarungen, die top-down getroffen werden, hemmen die Eigenverantwortung.

3. Das klassische Bonus-System lenkt die Aufmerksamkeit weg vom Geschäftsprozess.

AUTOR

Klaus Kissel, Geschäftsführer des Ifsm Instituts für Salesmanagement, einem Qualifizierungs- und Entwicklungsberatungsunternehmen im Bereich Vertriebsentwicklung, ist Autor der Bücher „Das Prinzip der minimalen Führung: Effektives Führen darf auch leicht sein" (gemeinsam mit Wolfgang Tschinkel) und „Sales Coaching: Wirksam führen im Vertrieb" (gemeinsam mit Uwe Reusche), beide im Windmühle-Verlag erschienen.

Klostergut Besselich
56182 Urbar, Tel. 0261 9623112
www.kissel-consulting.de

seits und den Ergebniserwartungen des Unternehmens andererseits vornehmen müssen. Natürlich hat die Unternehmensleitung eine Ergebniserwartung für das kommende Jahr, die auch kommuniziert werden muss und an die eventuellen Bonifikationen fest gekoppelt wird. Bei den Prozesszielen aber handelt es sich um kurzfristige Milestones, die der Mitarbeiter entwickelt, um bestmöglich die Ergebniserwartungen zu unterstützen. Damit kein unnötiger administrativer Aufwand entsteht, müssen diese Ziele auch nicht an die Personalabteilung weitergegeben werden.

Ein Praxisbeispiel: Ein Unternehmen hat eine Ergebniserwartung bei Produkt A von einer Million Euro, daran wird ein Bonus pro Vertriebsmitarbeiter von X Euro gekoppelt. Die Mitarbeiter erhalten in regelmäßigen Reviews eine Rückkopplung, inwieweit in diesem Produktbereich bereits das Ergebnis erreicht wurde. Die Mitarbeiter vor Ort entwickeln nun sinnvolle Prozessziele wie zum Beispiel: „Ich möchte im kommenden Quartal fünf Finanzkonzeptgespräche führen, indem ich auch eine Analyse durchführe, die für das Produkt A Möglichkeiten bietet!" Mit diesem Ziel stehen der Kunde und eine ganzheitliche Beratung im Vordergrund und dennoch werden Chancen gesucht, das Produkt zu platzieren. Der Mitarbeiter ist es also, der die für ihn sinnvollen Möglichkeiten und Maßnahmen entwickelt, die die Rahmenerwartungen maximal unterstützen.

Eine Kultur des Zutrauens etablieren

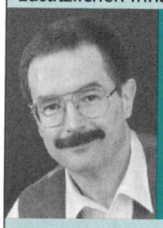
Für dieses Verfahren ist die Führungshaltung des Vertrauens notwendig. Die Unternehmensleitung fördert die Eigenverantwortung der Mitarbeiter und nimmt sie als Spezialisten für ihre Funktionsbereiche ernst. Auch in diesem Vorgehen können Boni wie beschrieben ausgezahlt werden. Allerdings setzen sich immer häufiger Überlegungen in den Unternehmen durch, von Bonuszahlungen abzusehen. Erfolgreiche Vorbilder, wie der langjährige Geschäftsführer der Drogeriemarktkette DM, Götz Werner, machen vor, dass Unternehmen, die auf intrinsische Motivationen setzen und auf klassische Bonuszahlungen an Einzelpersonen verzichten, nicht nur am Markt erfolgreich sind, sondern eine hohe Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit vorweisen können. Die Befürchtung der Unternehmensleitung, dass sich die Top-Leister zurückziehen, bewahrheitet sich in der Regel nicht. In unterschiedlichsten Lebensbereichen erleben wir, dass sich Menschen Ziele stecken und diese mit hoher Motivation verfolgen, ohne sich einen Bonus in Form von Geld zu erhoffen. Höchste Zeit, dass diese Erkenntnis in den Unternehmen eine andere Haltung zum Thema Zielvereinbarung fördert

Klaus Kissel ●

Kompaktausbildung zum Konfliktmanagement-Trainer & Mediator! (m/w)

Ca. 2/3 DAX-30-Firmen haben sich schon für Veranstaltungen von CCC entschieden, DEM bundesweiten Spezialisten zum Thema Kommunikation & Konfliktmanagement. Erlernen Sie in unserer **Kompaktausbildung zum Konfliktmanagement-Trainer und Mediator** die Grundlagen solchen Erfolgs! Der nächste Durchlauf mit 4 bzw. 5 (optional) mal 3 Tagen startet am 20. September 2013 (siehe rechts).
Hinweis: Der optionale 5. Block enthält die Zusatzinhalte entsprechend den Empfehlungen zum neuen Mediationsgesetz. Ab 2014 wird die Kompaktausbildung 15 Tage dauern und die zusätzlichen Inhalte integriert haben.

1) 20.-22.09.13
2) 18.-20.10.13
3) 08.-10.11.13
4) 22.-24.11.13
5) 13.-15.12.13 (optional)



„Profitieren auch Sie von unserem langjährigen Knowhow und Erfolg!"
Werner Schienle (Geschäftsführer)

Diese auf insgesamt 12 Tage konzentrierte Kompaktausbildung bietet Ihnen eine professionelle und renommierte Ausbildung bei gleichzeitig überschaubarer zeitlicher und finanzieller Investition.

JETZT ANMELDEN, SOLANGE NOCH PLÄTZE FREI!

CCC Creative Communication Consult
DIE SPEZIALISTEN FÜR KOMMUNIKATION & KONFLIKTMANAGEMENT

CCC Creative Communication Consult
Siemensstraße 96 • 70469 Stuttgart
Tel.: 0711/ 889 53 7-1; Fax: -2
info@c-c-c.de • www.c-c-c.de

Fernstudium / Master of Arts
Berufsbegleitend
zum Master-Abschluss

postgradual
Fernstudium

- Personalentwicklung
- Erwachsenenbildung
- Schulmanagement
- Systemische Beratung
- Organisationsentwicklung

Beginn: WS 2013/14
Anmeldung: bis 15.7.2013

www.zfuw.de

Technische Universität Kaiserslautern
Distance and Independent Studies Center

Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning

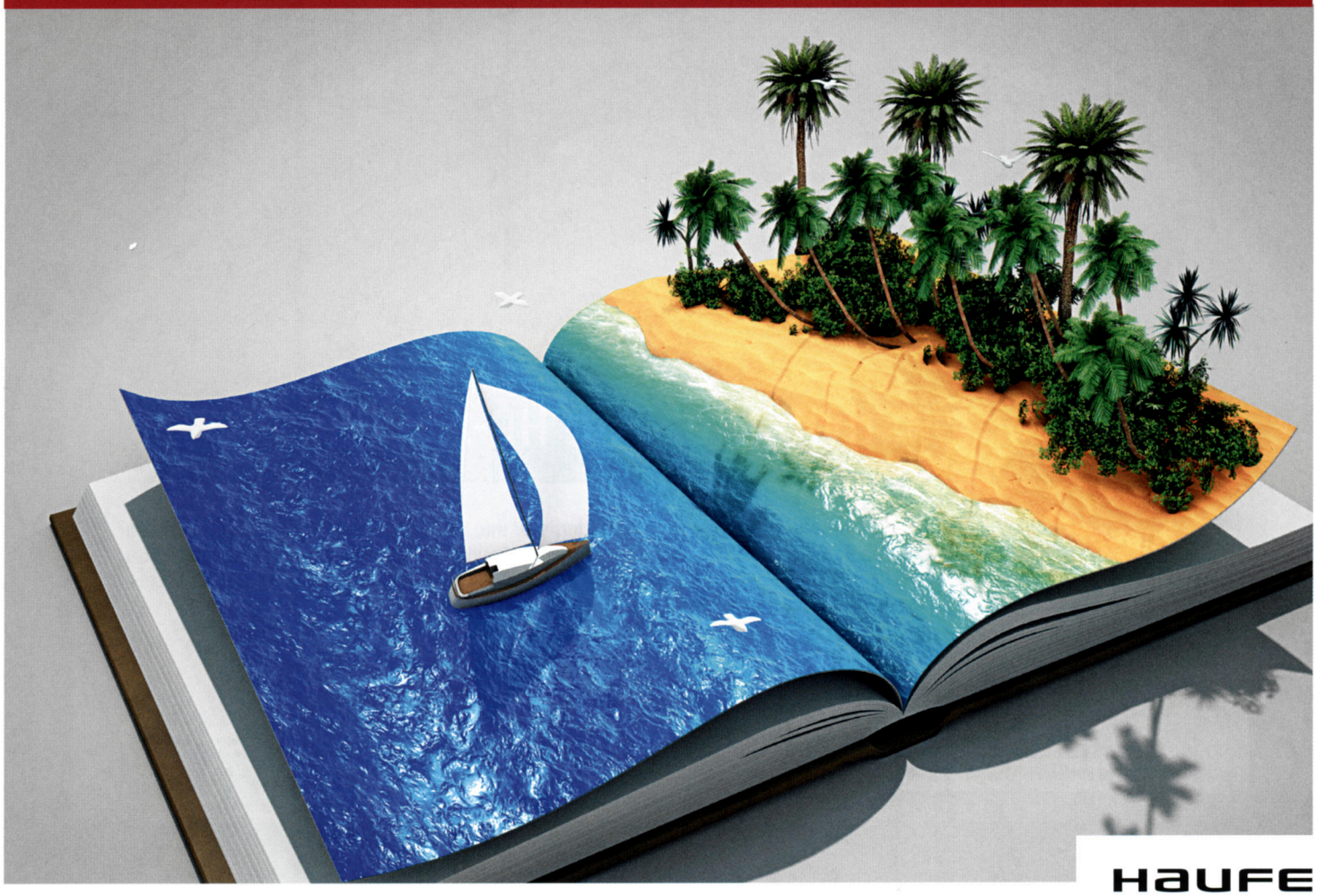
wirtschaft weiterbildung

07/08_13
www.wuw-magazin.de
Mat.-Nr. 00107-5109

Kevin Dutton_Von Psychopathen Skrupellosigkeit lernen s. 14
Schwäbisch Hall_Eigenverantwortung konsequent fördern s. 26
Klaus Kissel_Führen mit Zielen hat Nachteile s. 34

Sommerlektüre für Profis

Aktuelle Bücher, die Trainer auf neue Ideen bringen



HAUFE.