

FÜHREN MIT ZIELEN: DER GUTE MITARBEITER UND SEIN NAVI

Wer ohne Ziele führt, kommt irgendwann dort an, wo er hingehört. Warum Unternehmen sich in regelmäßigen Abständen mit dem Thema beschäftigen müssen. Von Sören Buschmann



Wer stand noch nicht auf einer feierlichen Firmenversammlung und lauschte den beeindruckenden Worten des CEOs. Globale Szenarien und beeindruckende Wirkungszusammenhänge greifen da meist fließend ineinander und ergeben ein sinnstiftendes Bild der Zukunft. Mitarbeiter und deren Führungskräfte sind beeindruckt und stolz auf die Vision ihres Unternehmens, die der oberste Manager so stark und zuversichtlich schildert.

CEOs geben dem Unternehmen eine Identität und sie erzeugen im besten Fall Aufbruchsstimmung sowie Motivation. Diese Stimmung ist für die meisten Unternehmen lebensnotwendig und der wichtigste Motor ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Was aber, wenn sich die Mitarbeiter beeindruckt und initialisiert von den Reden des CEOs im grauen Alltag wiederfinden und zwar wollen, aber nicht wissen wie? Wie viel Effizienz

hat dann eine solche Vision und Strategie in der Umsetzung – zehn Prozent oder vielleicht nur ein Prozent?

WARUM WIR ZIELE BRAUCHEN

Unternehmen benötigen Visionen, um die Zukunft zu sehen, Strategien, um den eigenen Weg dorthin zu verstehen und Ziele, um sicher zu stellen, dass sie richtig gehen. In den guten alten Zeiten, als noch angenehmere Wettbewerbsbedingungen und weniger Marktopportunitäten den Unternehmen das Leben schwer machten, waren Strategien einfacher gefunden und Ziele folgerichtig logisch. Zu diesen Zeiten waren die Weihnachtsreden von Unternehmensführern noch wirksam.

Wir aber leben in einer neuen Wirtschaft, die uns ständig in neue Gebiete lockt und dabei immer schwerer zu bezwingende Wege vorschlägt. Was Unternehmen daher brauchen, ist ein Navi für jeden Mitarbeiter. Ziele sind so etwas wie die Stimme im Navigationsgerät, die uns die nächsten Schritte ansagt. Die Karte ist die Strategie, der eingegebene Wunschort die Vision.

JEDES GUTE AUTO HAT EIN NAVI – EIN GUTES UNTERNEHMEN AUCH

Dieses Navigationsgerät muss mit vielen Daten „gefüttert“ werden, damit die richtige Zielansage beim Mitarbeiter ankommt. Es ist daher pflegeintensiv und komplex. Entscheidend

ist zunächst die Frage, ob die Strategie klar und folgerichtig ist, was sich bei weitem nicht in jedem Unternehmen leicht beantworten lässt. Darüber hinaus muss sie auch noch dazu geeignet sein, Periodenziele abzuleiten und unter den Bereichen und Abteilungen aufzuteilen.

Unternehmensführer haben verständlicherweise einen Hang zu komplexen, beeindruckend klingenden Strategien, doch sie messen diese selten an der Realität. Dabei sind einfache Strategien viel schwieriger zu blockieren, während komplexe und unverständliche viele Interpretationsmöglichkeiten bieten. Und wenn die Strategie für den letzten Mitarbeiter in der Wertschöpfungskette unverständlich bleibt, ist sie gut für das Marketing von Unternehmensführern, nicht aber für die Organisation selbst.

Unternehmen müssen ihre Strategie zunächst auf Perioden aufteilen und dann kaskadieren, also über die Hierarchien verteilen. Die Zielkaskade stellt eine intellektuelle Herausforderung dar, wenn die Unternehmensleitung ein übergeordnetes Ziel wie die Kundenorientierung über mehrere Abteilungen verteilen möchte. Wer bei dieser Übung schon erhebliche Schwierigkeiten hat, verfügt über die falsche Organisation.

Ziele müssen messbar sein, um die Wirksamkeit bestimmter Aktivitäten

zu beobachten. Wichtige Messgrößen sind die sogenannten Key Performance Indicators (KPIs), also Kennzahlen, die zum Beispiel die Arbeitsergebnisse einer Abteilung belegen. Sie sind die wichtigste Kontrollstütze für Management & Mitarbeiter. Dabei müssen sie nicht immer der Finanzmathematik folgen, sondern können auch Meilensteine in Projekten umfassen.

BEYOND BUDGETING IN TURBULENTEN MÄRKTEN

Manche Unternehmen und deren Aktivitäten lassen sich nicht mit klassischen Zielen messen. Das gilt vor allem für Organisationen in einem sehr dynamischen wirtschaftlichen Umfeld. Die Beyond-Budgeting-Bewegung (www.bbbrt.org) stellt die Sinnhaftigkeit von festen Zielen und Zahlen überhaupt in Frage – völlig zurecht, denn wie messen Sie den Mitarbeitererfolg in boomenden Märkten mit nicht abschätzbaren Wachstumschancen?

Die Beyond-Budgeting-Anhänger fördern die Eigenverantwortlichkeit ihrer Mitarbeiter in kleineren, überschaubaren Einheiten und setzen auf relative (vergleichende) Ziele. Damit wird dem Kakobudgetismus (Ausnutzen der Budgets – komme was wolle) ein wirkungsvolles Ende bereitet. Die Zielkaskadierung erfolgt hier wesentlich dynamischer und nicht im üblichen Periodendenken, sehr wohl aber in der Aufteilung auf Leistungsbereiche im Unternehmen.

KENNEN SIE DEN EBIT IHRER REINIGUNGSKRAFT?

Ob relative Ziele oder fixe Zielvereinbarungen: Sehr häufig begehen Führungskräfte den Fehler, verständliche Strategien in unwirksame Ziele

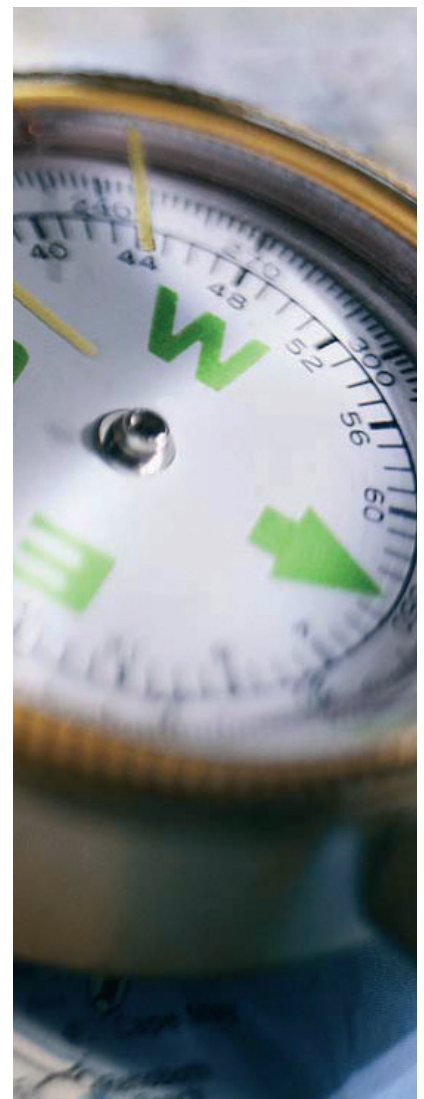
umzuformulieren, die bei den Mitarbeitern nur Kopfschütteln hervorrufen und kein Verständnis für den eigenen Beitrag zum Unternehmen erzeugen. Entscheidend ist, dass die

des operativen Drucks schon an der einfachen Übung, ein übergeordnetes Ziel wie „10 Prozent mehr Profit“ auf die verschiedenen Bereiche des Unternehmens aufzuteilen. Somit

ALS WIR DAS
ZIEL AUS DEN
AUGEN VER-
LOREN,
VERDOPPEL-
TEN WIR UN-
SERE RUDER-
SCHLÄGE.

HOMER
ODYSEE

kaskadierten Ziele in einem direkten Kausalzusammenhang zur Strategie und Vision stehen. Solche Konditionalziele erhöhen die Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter enorm. Versierte Manager scheitern aber ob



„wandern“ solche Ziele durch die Zielhierarchie bis zum überforderten Mitarbeiter. Schlussendlich misst die Organisation dann mit Hilfe ausufernder Kennzahlen den EBIT der Reinigungskräfte. >

ZIELSYSTEME BERUHEN AUF DEM VEREINBARUNGSCHARAKTER

Ein guter Kaskadierungsprozess hat in seiner Entstehung mehrere Zyklen von oben nach unten und umgekehrt. Komplexe Ziele beinhalten viele unbekannt Variablen, die horizontal und vertikal abgestimmt werden müssen. Am Schluss des Prozesses steht dann das Zielvereinbarungsgespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, in dem es keine Diskussionen mehr um die Machbarkeit bestimmter Ziele geben sollte. Führungskräfte sollten die Bandbreite der Vereinbarungen möglichst klein halten, ohne ihnen dabei den Nachgeschmack einer Vorgabe zu geben.

Im Zuge der Zielkaskadierung zeigt sich nicht nur die Organisationsfähigkeit, sondern auch die Kultur eines Unternehmens. So wird im jährlichen Zielvereinbarungsgespräch, auch MbO-Vereinbarung (Management by objectives) genannt, die Führungskultur einer Organisation sehr deutlich. Die Bandbreite der Gesprächsstile reicht von autoritär bis partizipativ, wobei die Extrempole diktatorisch und laissez faire üblicherweise nicht funktionieren.

YOU HAVE TO BE SMART TO BE A GOOD MANAGER

Ob der Mitarbeiter ein Ziel erreicht, hängt auch davon ab, wie gut die Führungskraft es im Gespräch definiert. Die SMART-Regel (Ziele sollten spezifisch, messbar, ausführbar, relevant und terminisiert sein) ist zwar weithin bekannt, wird jedoch nur selten richtig angewandt. Wenn Ziele unklar im MbO-Bogen festgehalten werden, ist noch kein Fehler unterlaufen, solange beide Seiten wissen, worum es geht.

Wenn jedoch die Mitarbeiter nach dem Gespräch ein anderes Verständnis der Ziele haben als ihre Vorgesetzten, kann dies ein Unternehmen vom Kurs abbringen. Führungskräfte benötigen Qualifizierung und Begleitung, um auf diesem wichtigen Weg keine Fehler zu machen. In einer Qualifizierung können sie den MbO-Bogen besprechen, zudem ist ein Refresher für die jährlichen Feedbackgespräche meistens reflexionsfördernd.

ACHTEN SIE AUF QUERULANTEN IM SYSTEM

Bei der Einführung oder auch im täglichen Betrieb von Zielsystemen tauchen naturgemäß Veränderungswiderstände auf. Manager, die sich besonders stark und eher irrational wehren, tun sich meist auch in der Anwendung des Systems schwer. Gute Manager erkennen das Zielsystem als hilfreiches Tool, um die Führungsarbeit besser zu organisieren. Schlechte sehen es als ein Zwangsinstrument, das ihre Leistung transparent macht.

SIND PRÄMIEN UND ZIELVEREINBARUNGEN TRENNBAR?

Abseits der aktuellen politischen Diskussion um die Hypergehälter der Banker sind Prämiensysteme durchaus kritisch zu betrachten: Der Unternehmer zahlt üblicherweise dem Verkäufer nur dann sein volles Gehalt (Zieleinkommen), wenn er die erforderlichen Umsätze hereinbringt. Eigentlich drückt der Unternehmer damit sein Misstrauen aus, denn er glaubt bei Abschluss des Vertrages oder der Zielvereinbarung nicht, dass der Verkäufer seine Ziele erreicht. Gäbe es keine Prämien, so die dahinter stehende Logik, würden die Mitarbeiter nicht so viel für die

Zielerreichung tun. Nachdem er die Mitarbeiter aber für diese Tätigkeiten eingestellt hat, muss sich der Unternehmer ehrlicherweise fragen, warum er davon ausgeht, dass seine Beschäftigten sich nicht genügend anstrengen. Bei reinen Erfolgsbeteiligungen, die diesen Effekt ja nicht haben, winken die meisten ab, weil die Nachteile des Gießkannen-Prinzips (alle bekommen gleich viel) unabhängig von der Einzelleistung nicht von der Hand zu weisen sind. Ziel- und Prämiensysteme, die zu wenig durchdacht sind, fördern jedoch ein Verhalten, das nur dem Zielerreichungsgrad dient. Wer hat nicht schon unternehmerisch sinnlose Aktionen erlebt, wie beispielsweise Headcount-Reduktion durch Einsatz von Leasing-Mitarbeitern, die einzig durch die Prämie des verantwortlichen Managers zu begründen sind.

Je höher der mögliche variable Anteil am Gehalt, umso mehr gibt der Unternehmer die vernunftgetriebene Mitarbeitersteuerung aus der Hand. Schüttet das Unternehmen mit der Gießkanne aus, verlässt sich der Unternehmer auf die kollektive Vernunft. Ist der variable Anteil des Gehaltes zu hoch, drückt der Unternehmer sein Misstrauen über den Leistungswillen aus.

»BALANCED SYSTEMS« ALS ORGANISATIONSMITTEL

Eine verständliche Strategie im Unternehmen diskutieren, Ziele für die nächsten Perioden formulieren und diese in den einzelnen Abteilungen zu verteilen – darin besteht die Kunst der effektiven Führung. „Balanced Systems“ wie zum Beispiel die Balanced-Score-Card, sind vereinfachte Schemen, die komplexere Zusammenhänge verständlicher machen

und die Wirkungsweisen verschiedener Unternehmensfunktionen aufzeigen. Wenn sie dazu führen, dass die im Wertschöpfungsprozess relevanten Personen wissen, was wichtig ist und wohin die Entwicklung gehen soll, wird Erfolg wahrscheinlicher. Hinzu kommt, dass finanzielle Anreize nicht notwendig sind, um Menschen zu motivieren. Gute Mitarbeiter, die gerecht bezahlt werden, leisten mit Vertrauensvorschuss ebenso viel oder mehr als mit Prämiensystemen. Schlechte Mitarbeiter lassen sich auch mit Gehältern und Prämienversprechungen nicht aus der Leistungsreserve locken.

Mitarbeiterbeteiligungen hingegen können – richtig dosiert – dazu beitragen, den Leistungsfrieden im Unternehmen zu halten. Teamziele wiederum erzeugen unternehmerische Kleineinheiten, die sich gegenseitig zu höheren Leistungen motivieren können. Die Wahl des Vergütungssystems hängt somit stark von der Wirkung ab, die ein Unternehmen erzielen möchte.

DIE UNGELIEBTE ROLLE VON HR

Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen, die schleppend beginnen, weil die Geschäftsführung die Ziele noch nicht freigegeben hat, weil die Führungskräfte die Gespräche ablehnen oder das Feedback ihrer Mitarbeiter fürchten, scheitern mit hoher Wahrscheinlichkeit. Nicht selten wird die HR-Abteilung verantwortlich gemacht für einen schlecht geführten Prozess, veraltete MbO-Bögen und ineffektive Bonusysteme. Aber sind HR-Manager die richtigen Steuerungsinstrumente für strategische Unternehmensführung? Solche Vorwürfe sind Scheinmanöver für schwache Führungskräfte.

Die HR-Abteilung stellt den leitenden Mitarbeitern ein System zur effizienten Führung zur Verfügung, ermöglicht Feedback und Entwicklungsvereinbarungen & unterstützt Führungskräfte bei der Verteilung der Unternehmensziele. Entgegen dem allgemeinen Trend, dem Human Resource Management immer mehr Aufgaben zu übertragen, für die sich keiner findet, ist klar festzustellen, dass HR nicht für die Steuerung des Strategieprozesses, das führen von Führungskräften und sicherlich nicht für die Führungsarbeit an sich verantwortlich ist. Die Diskussionen der vergangenen Jahre über die Rolle von HR bieten dem Personalmanagement die Chance, seine Rolle klar zu definieren und ein echter Business-Partner zu sein.

CHECKLISTE: MACHEN SIE'S RICHTIG?

Es gibt eine klar definierte und transparente Unternehmensstrategie, die im Idealfall jedem Mitarbeiter bekannt ist.

Ziele werden vertikal abgeleitet (von oben nach unten) und horizontal abgestimmt, um Zielkonflikte innerhalb der hierarchischen Ebenen zu vermeiden.

Es gibt einen klar vereinbarten und zeitlich sinnvollen bzw. kompakten Prozess bezüglich der Abwicklung der Mitarbeitergespräche und Ziel-

vereinbarungen. Dieser ist allen Beteiligten bekannt und er wird auch eingehalten.

Der Mitarbeiter kann die mit ihm vereinbarten Ziele tatsächlich beeinflussen. Beispiel: Kann der Mitarbeiter in der Mahnabteilung die Zahlungspünktlichkeit der Kunden tatsächlich steuern?

Der Mitarbeiter versteht den unternehmerischen Nutzen seiner Zielvereinbarung und nicht nur den dahinter liegenden Verrechnungsschlüssel seiner Prämie.

Ziele sind so formuliert, dass sie den unternehmerischen und nicht nur den individuellen Nutzen fördern. So sind Jahresdurchschnitte prinzipiell eine bessere Berechnungsgrundlage als ausgewählte Monatskennzahlen.

Das Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräch, nicht der Zielvereinbarungsbogen steht im Vordergrund

Prämiensysteme fördern motivierte Mitarbeiter und nicht das opportunistische Geschick unmotivierter Mitarbeiter.

Das Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarungen und Prämiensysteme sind verschiedene Tools, die von den Führungskräften entsprechend mit verschiedenen Zielsetzungen zum Einsatz kommen.

Die Führungskräfte sind ausreichend geschult und werden im Prozess professionell unterstützt.

Führungskräfte führen, HR unterstützt die Führungskräfte mit entsprechenden Tools & Prozessen.