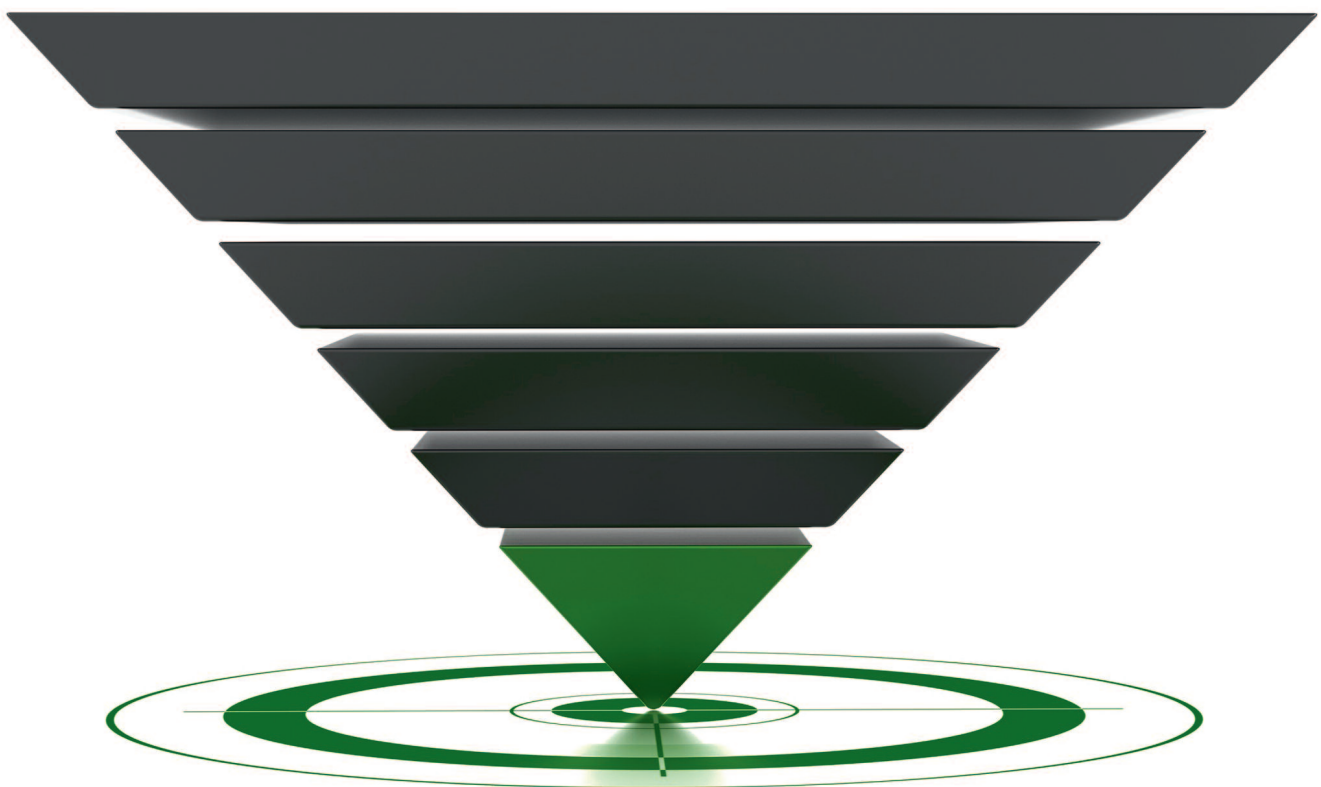


Bewusst und kritisch

Gedanken zum Managementansatz „Führen mit Zielen“

Anton Schmoll und Clemens Schmoll



Für viele Manager ist ein Führungsprozess ohne Ziele gar nicht mehr vorstellbar. In letzter Zeit häufen sich aber auch die kritischen Stimmen gegenüber diesem Managementansatz und immer öfter sind negative Folgen dieses Ansatzes in Organisationen zu beobachten. Was spricht für, was spricht gegen das Führen mit Zielen? Eine kritische Bestandsaufnahme.

Seit Peter Drucker findet das Führen mit Zielen (Management-by-Objectives; MBO) eine immer stärkere Verbreitung. Die Grundidee war, durch Zielsysteme den Mitarbeitern Freiheiten zu geben und damit ihre Selbstverantwortung zu fördern. Dies soll auch zur Motivation der Mitarbeiter beitragen. In einem Zieldialog werden die gemeinsamen Ziele abgesteckt, um die Steuerbarkeit von Unternehmen (also

auch Kreditinstituten) zu ermöglichen. Punktuell wurde dies auch erreicht. Aber es existieren auch Kritikpunkte:

- ▶ Immer mehr Mitarbeiter empfinden Ziele als demotivierend und als massiven Druck.
- ▶ Zielsysteme werden vor allem im Vertrieb gern als Ursache für Burn-out-Phänomene bei Mitarbeiterinnen und

Mitarbeitern gesehen.

- ▶ Führungskräfte sind sich zunehmend unsicher, ob die Zielvereinbarungen tatsächlich einen positiven Einfluss auf die Unternehmensleistung haben. Manche Führungskräfte haben den Eindruck, dass es zwar einen (oft aufwändigen) Zieleprozess gibt – die Kultur im Unternehmen diesem aber nicht entspricht.

Diese Phänomene lassen sich auf drei Ebenen genauer untersuchen. Auf der psychologischen und persönlichen Ebene, auf der organisatorischen Ebene und der instrumentellen Ebene.

Motivationsfragen

Die Grundidee beim Führen mit Zielen besteht aus Vereinbarungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Damit wird auch Autonomie und Freiheit geschaffen, da der Mitarbeiter selbstverantwortlich die Umsetzung gestalten kann. Der Vertriebsmitarbeiter erhält seine Produkt-, Umsatz- oder Ertragsziele. Die Erreichung der Ziele und die Gestaltung der Kundenkontakte liegen dann in seiner Verantwortung. Dadurch soll auch Motivation entstehen.

Aber klappt das wirklich? Es herrscht durchaus die Meinung, dass der Mensch klare Ziele benötigt, um Zufriedenheit zu erlangen. Am besten sind diese dann schriftlich formuliert und mit einem Umsetzungsplan versehen. So soll die notwendige Motivation entstehen. Nun geschieht es aber immer wieder, dass Menschen mit viel Energie ein Ziel verfolgen, das nicht niedergeschrieben und auch nicht im Detail geplant ist.

Der Wunsch, dieses Ziel zu erreichen, ist so stark, dass sie ihre Handlungen automatisch danach ausrichten. Sie haben eine Vision, die sie realisieren möchten. Oft lässt sich diese Vision nicht konkret beschreiben, aber sie wirkt, indem sie das Verhalten beeinflusst. Diese Vision ist oft viel wirkungsvoller als Ziele, die schriftlich festgehalten und mit einem Maßnahmenkatalog versehen werden.

Für die Führungspraxis bedeutet dies: Es gilt nicht (nur) Ziele zu vereinbaren, sondern Begeisterung für ein Thema zu entfachen. Konkret heißt die Herausforderung: Nicht das Ziel „500 Bausparverträge“ sollte das Handeln des Mitarbeiters bestimmen, sondern die Begeisterung für das Produkt. Hier sind sowohl Produktmanager als auch Führungskräfte entsprechend gefordert. Wenn die Begeisterung vorhanden ist, wird die schriftliche Formulierung der Ziele zum reinen Nebenprodukt.

In vielen Trainings ist immer wieder zu beobachten: Ziele müssen nicht unbedingt an Prämien gekoppelt werden, aber sobald sie schriftlich existieren, lösen sie bei Mitarbeitern etwas aus. Dies können positive Effekte sein, aber im gleichen Ausmaß auch Stress und Sorge (Schaffe ich es, diese Ziele erreichen?). Die Energie kann in die Zielerreichung investiert werden oder in die Suche nach Argumenten, warum die Ziele nicht erreicht werden konnten.

Der Theorieirrtum

Eine der großen Anforderungen an Ziele ist, dass sie eindeutig und widerspruchsfrei sein sollen. Dies ist oftmals reine Theorie und organisatorisch vielfach nicht möglich. Organisationen agieren immer mehr in Matrixformen. So besteht eine Führungsstruktur für die Steuerung des Vertriebsbereichs „Privatkunden“ und dem gegenüber steht dazu das Produktgruppenmanagement.

Der Marktbereich orientiert sich oft primär am Erlös pro Mitarbeiter. Hier ist wichtig, dass die Mitarbeiter das verkaufen, was sich (vermeintlich) leicht verkaufen lässt und einen entsprechenden Deckungsbeitrag bringt. Die Steuerung läuft also primär über Erlöskennzahlen. Der Produktmanager hingegen möchte „seine“ Produkte etabliert wissen. Für ihn sind die Produktziele sehr wichtig – vor allem, wenn er in Zielen denkt und nicht in der Kategorie Begeisterung. Damit ist der Widerspruch bereits in der Organisationsstruktur des Instituts angelegt.

In vielen Organisationen findet der Zielvereinbarungsprozess losgelöst vom Geschäftsjahr statt. Zwischen dem Finden der Gesamtziele und der Zielvereinbarung mit dem Mitarbeiter vergeht meist viel Zeit. Das unterstreicht den Eindruck, dass die Ziele nichts mit der Unternehmensrealität zu tun haben. Und die Mit-

arbeiter machen sich dann eher über den Planungsprozess lustig.

Ziele sollen die Autonomie und die Motivation der Mitarbeiter fördern – so der theoretische Anspruch. Auch das Management von Banken argumentiert mit diesen Schlagwörtern, rechtfertigt auf diese Weise das Zielsystem. In diesem Kontext fällt oft der Begriff „Vertrauen“.

Die gelebte Praxis sieht meist anders aus: Abteilungen wie das Vertriebscontrolling boomen. Diese Abteilungen berichten oft direkt dem Vertriebsleiter. Durch moderne IT-Tools kann über alle Ebenen hinweg sehr rasch und direkt die Performance jedes Mitarbeiters täglich gemessen und überprüft werden. Manchmal übernimmt sogar das Vertriebscontrolling die Planung der Zielgrößen – oder eine andere „Planungsinstanz“. Dies hat dann nur noch wenig mit Autonomie, Freiraum oder Vertrauen zu tun.

Mitarbeiter fühlen sich so eher zunehmend kontrolliert. Provokant könnte man dann sagen: Wenn ich meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vertraue, brauche ich keine Ziele. Denn sie wollen von sich aus das Beste für die Bank.

Der Inhalt zählt

Eigentlich sollte es selbstverständlich sein, dass der Inhalt von Zielen das Wichtigste ist. Doch auch hier sieht die Realität oft genug anders aus. In Führungseminaren werden meist smarte Konzepte vorgestellt und die Führungskräfte so trainiert, dass sie die Ziele technisch richtig formulieren. Sind die Ziele messbar? Sind sie ergebnisorientiert? Das ist an sich auch nicht falsch, doch wird das Thema hier von hinten aufgezaunt.

Wichtiger als die sprachliche Umsetzung ist die inhaltliche Komponente der Ziele. Hier ist die intellektuelle Fähigkeit der Führungskraft gefordert. Viel Energie

Tipps und Tricks für die Führungspraxis

- Denken Sie mehr in der Kategorie „Begeisterung für den Inhalt erzeugen“ als in einer reinen Zieldefiniertionskategorie.
- Gestehen Sie sich ein, dass Ziele auch eine psychologische Wirkung haben.
- Sprechen Sie Widersprüche in Zielen offen an anstatt diese kaschieren zu wollen.
- Investieren Sie viel Zeit in die Kommunikation zur Auflösung der Widersprüche.
- Zielprozesse müssen zeitnah zum Geschäftsjahreswechsel erfolgen.
- Die Kommunikation der Unternehmensziele muss zeitnah mit den Zielvereinbarungsprozessen stattfinden.
- Sie müssen Unternehmensziele in jedem Zielvereinbarungsgespräch individuell erörtern.
- Die genaue Zielausarbeitung sollte tatsächlich auf der Ebene gesche-

hen, wo die Ziele auch umgesetzt werden sollen.

- Das Vertriebscontrolling sollte eine beratende Funktion wahrnehmen. Die Kommunikation und Diskussion der Ziele und der Zielerreichung läuft über die „normale“ Hierarchie.
- Investieren Sie viel Zeit in die inhaltliche Gestaltung der Ziele: Liefern sie einen Beitrag für die Organisation? Stellen Sie einen Mehrwert da? Sind sie wirklich ein Hebel? Braucht es überhaupt Ziele oder ist nicht die Rollenbeschreibung das passendere Instrument für Diskussion der Tätigkeit des Mitarbeiters?
- Nicht alles kann gemessen werden können. Vertrauen Sie auch ihrem geschulten Bauchgefühl und ihrer Expertise (zur Beurteilung der Zufriedenheit ihrer Beziehung brauchen Sie ja auch kein Messsystem).
- Das Messsystem darf nicht zu einfach sein.
- Bei unsicheren Zielen sollten Sie eher in Zielkorridoren denken.
- Kommunizieren Sie bei der Vereinba-

rung, wovon Zieländerungen abhängig gemacht werden können. Sprechen Sie aktiv Anpassungen von Zielen an.

- Sprechen Sie die Widersprüche und Unsicherheiten in den Zielsystemen offen an.
- Ziele sind nicht der einzige Kommunikationsanlass. Sprechen Sie über andere Themen mit Ihren Mitarbeitern. Machen sie Ihre Mitarbeiter stolz auf die inhaltlichen Leistungen, nicht nur auf das Erreichen einer Kennzahl.
- Sprechen Sie Nichterreichung von Zielen aktiv an. Wichtig: Dann gemeinsame Lösungswege finden.
- Etablieren Sie eine geregelte Kommunikation über die Ziele.
- Der Charakter des Teams entscheidet darüber, ob Ziele gemeinschaftlich besprochen werden sollen. In funktionierenden Teams ist dies meist unproblematisch.
- Bleiben sie in der Zieldarstellung knapp und kompakt.

wird oft in die krampfhaftige Suche nach Messgrößen für die Ziele investiert. Es stimmt: Messbarkeit erleichtert die Zieldiskussion, aber sie soll nicht zum K.O.-Kriterium werden.

Zielsysteme folgen einem Planungsprozess, der eben auf Planbarkeit aufbaut. Das entspricht auch dem menschlichen Sicherheitsbedürfnis. Leider nimmt die Planbarkeit in der heutigen schnelllebigen Zeit immer mehr ab. Manchmal gelingt es, eindeutige Verkaufsziele festzulegen. Manchmal geht dies nicht mehr, da sich die Situation zu kurzfristig ändert.

Gerade bei interessanten Projekten oder Vorhaben kann man oft nicht von klaren Zielen sprechen. Das Ziel ergibt sich oft erst auf dem Weg. Das ist an sich nicht negativ: Das macht die Sache ja

auch spannend. So kann eine neue Software am Anfang zwar durch ein Pflichtenheft genau beschrieben werden, doch die genaue Erwartungshaltung ergibt sich erst mit der intensiven Auseinandersetzung.

Sobald Ziele das Verhalten von Mitarbeitern lenken, beeinflussen sie auch das Verhalten und die Kommunikation der Führungskräfte. Im positiven Fall tragen sie dazu bei, dass Führungskräfte fokussiert und klar ihre Interessen gegenüber dem Mitarbeiter zum Ausdruck bringen. Im negativen Fall wird nur noch über die Nichterreichung der Ziele gesprochen. So entsteht Druck, der lähmen kann.

Ein Zitat eines Bankmitarbeiters illustriert diese Problematik: „Ich war so stolz, dass wir diesen Firmenkunden zu

uns holen konnten. Der Geschäftsführer hat sogar seine Privatkonten auf unser Institut übertragen. Meine Führungskraft hat dies auch durchaus gefreut. Doch viel wichtiger war, dass ich diesem Kunden auch noch eine Versicherung verkaufe. Doch wenn ich dies mache, versauere ich mir womöglich die ganze neue Kundenbeziehung“. Das Ende vom Lied: Kein Mitarbeiter möchte mit der Führungskraft über seine Ziele kommunizieren.

Geht's auch ohne?

Menschen leisten auch viel, ohne konkrete Zielvorgaben zu haben. Es stellt sich also die Frage, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssten, damit Unternehmen ohne Zielsysteme auskommen.

Die Mitarbeiter fühlen sich als Unternehmer

Zuerst müssen die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sie für den Erfolg der Bank verantwortlich sind. Dann werden sie auch verantwortungsbewusst handeln. Es geht also darum, den Mitarbeitern den Stolz, die Freude und die Verantwortung zu geben, die sie verdienen. Denn ohne sie ist der Erfolg des Unternehmens nicht möglich.

Klare Information und Entscheidungsmöglichkeiten

Das Management verfügt über alle Informationen, die für die Beurteilung der Lage des Unternehmens notwendig sind. Damit Mitarbeiter eigenverantwortlich und nicht nur zielgesteuert Entscheidungen treffen, die dem Kreditinstitut insgesamt nützen, müssen auch sie alle relevanten Informationen besitzen.



*Prof. Dr. Anton Schmall ist Geschäftsführer des Kreditvereins der Erste Bank AG, Wien, und Dozent an der ADG; Banktrainer sowie Fachbuchautor.
E-Mail: anton.schmall@aon.at*



*Dr. Clemens C. Schmall ist Geschäftsführender Gesellschafter von dieBasis - Gesellschaft für Organisations- und Kompetenzentwicklung, Innsbruck. Er berät Banken in Veränderungsprozessen rund um Führung, Projektmanagement und Organisationsentwicklung.
E-Mail: clemens.schmall@diebasis.at*

Zu den Autoren

Teamarbeit mit Individuen

In der Bank muss individuelles Vorgehen gefördert werden. Denn damit kann sich Stolz auf die eigenen Leistungen und Handlungen entwickeln. Das Team ist dabei das Korrektiv, um diesen Stolz nicht zu riskanten Einzelhandlungen führen zu lassen. Im Team wird über gemeinsame Erfolge und Misserfolge gesprochen. Das Team fungiert als Klammer, die verhindert, dass sich der Einzelne verrennt.

Freude als zentrale Antriebsfeder

Es geht nicht um die Abschaffung aller Zielsysteme. Aber ein bewussterer und kritischerer Umgang mit diesem Führungsinstrument ist sicherlich sinnvoll. Die Freude an der Tätigkeit, an der Arbeit mit dem Kunden und an den Produkten sollte die primäre Antriebsfeder für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein – nicht der Zielerreichungsgrad in einem womöglich zu simplen System. ■



Die Bank sollte Individualität im Team zulassen.