



Führen mit flexiblen Zielen

Eine Kultur von «Weisung und Kontrolle» führt nicht zum erhofften Erfolg

«Wir haben unser Ziel um 17 Prozent übertroffen», sagt der Vertriebsleiter triumphierend. «Fantastisch!», sagt der Leiter der Division. «Angeht der hervorragenden Marktsituation im zweiten Halbjahr kein Wunder. Ich tippe mal, wir hätten das Ziel um 35 Prozent übertreffen können und sollen» sagt der Fabrikleiter.

Von Niels Pfläging*

«Die Prognosewerte waren doch eh schon im Februar obsolet», sagt der Marketingleiter. «Mit besserer Planungssoftware könnten wir unsere Prognosegenauigkeit deutlich steigern. Dann hätten wir nicht mehr so katastrophal grosse Planabweichungen zum Jahresende», sagt der Controller. «Unsere Wettbewerber sind im gleichen Zeitraum leider weitaus erfolgreicher gewesen», sagt der Manager für Market Intelligence.

Eine Zahl, sieben Lesarten, hundert mögliche Standpunkte. Messwerte und Ziele führen keineswegs zu objektiven Urteilen. Vielmehr unterliegen Zahlen immer subjektiven Interpretationen. Noch problematischer wird es, wenn wir Zahlen für die Zukunft festzulegen versuchen – und daraus dann numerische «Ziele» werden. Das Standardvorgehen in Organisationen aller Art sieht so aus: Manager und ihre Teams definieren im Jahresrhythmus Planziele und beurteilen die anschliessend erbrachte Leistung per Soll-Ist-Vergleich. Das erscheint den meisten von uns als ein einleuchtendes, legitimes und recht objektives Verfahren. Budgets und Pläne aller Art, Balanced Scorecards, Ziel- und Indikatorensysteme, Management-Berichte, Qualitätsmanagementsysteme, Vergütungssysteme, Mitarbeiterbeurteilungen – all diese Tools und Steuerungsprozesse beinhalten «fixierte Leistungsverträge».

Die Arbeit der internationalen Forschungsgruppe Beyond Budgeting Round Table wirft ein neues Licht auf diese gängige Praxis: Fixierte Ziele, so zeigt sich, richten in Organisationen erheblichen Schaden an und scheinen paradoxerweise statt Spitzenleistung eher Mittelmasse zu erzwingen. Verhandelte Ziele, Planzahlen und Soll-Ist-Vergleiche lenken von relevanten und «wahren» Leistungsmaßstäben ab, verstärken interne Bürokratisie-



Ab wann ein Ziel erreicht ist, muss bei der Festlegung der Strategie klar definiert werden, ansonsten sind Konflikte im Management vorprogrammiert. Foto Stock4B

rungs- und Zentralisierungseffekte sowie eine Kultur von «Weisung und Kontrolle». Dieses Konzept fixierter Ziele und Leistungsverträge, das Manager jeder Art und Couleur in den vergangenen Jahrzehnten als «richtig und nützlich» verinnerlicht haben, beruht auf zwei problematischen Grundannahmen.

Die erste geht von der Vorhersehbarkeit der Zukunft aus. Fixierte Ziele setzen voraus, dass sich die Zukunft gut vorausbestimmen lässt und dass sich damit anspruchsvolle und herausfordernde Vorgaben («Umsatz im nächsten Jahr um 12% steigern!») vorab sinnvoll quantifizieren lassen. Die zweite bezieht sich auf die Überlegenheit zentraler Steuerung. Fixierte Ziele dienen dazu, Organisationsmitglieder, Teams und die Organisation als Ganzes auf eine festgelegte zukünftige Leistungserwartung einzuschwören. Sie sind zugleich ein Mittel dazu, um planbasiert zu steuern und ersetzen so anpassungsfähige und persönliche Führung durch einen formalisierten Steuerungsmechanismus. Führungskräfte und Top-Management müssen sich auf diese Weise weniger im aufwendigen, zeitaktuellen Dialog um Teams, Leistung und Wertschöpfungsprozesse kümmern. Der Plan übernimmt Koordination und Kontrolle.

Leistungsmessung anhand fixierter Ziele ist nicht objektiv. Sie erzeugt vielmehr eine gefährliche Scheinobjektivität

und eine Illusion von Kontrolle seitens des Managements. Fixierte Ziele sind, gerade weil sie realisierte Ergebnisse in den Kontext verhandelter Planzahlen setzen, sogar das irrelevanteste und vielleicht schlechteste Verfahren der Leistungsbeurteilung überhaupt.

«Personalchefs müssen einbezogen werden»

stellefant: Ulrich Pekruhl, Sie sind Dozent am Institut für Personalmanagement und Organisation an der Fachhochschule Nordwestschweiz und leiten den Personalfachkongress 2007. Welche Rolle spielen Personalverantwortliche in den verschiedenen Konzepten?

Ulrich Pekruhl: Die verschiedenen Konzepte können nur dann erfolgreich sein, wenn sie von besonders qualifizierten und motivierten Mitarbeitenden getragen werden. Personalverantwortliche müssen zum einen dafür sorgen, dass genügend qualifizierte Mitarbeitende vorhanden sind. Zum anderen müssen sie bei der Umsetzung der Konzepte von Anfang an einbezogen werden, um den Faktor «Personal» genügend zu berücksichtigen. Dies ist leider nicht überall der Fall.

Personalfachkongress 2007

«HRM in erfolgreichen Managementkonzepten» ist das Thema des Personalfachkongresses 2007, der am 10. und 11. September im Kongresszentrum der Messe Basel stattfindet. Weitere Informationen: beatrice.clematide@fnw.ch, Tel. 062 286 01 26.

> www.personalfachkongress.ch

Die Alternative

Einige Organisationen haben eine andere, alternative Art von Zielen entwickelt. Diese Technik wird heute als «Relative Ziele» bezeichnet. Nutzer dieses Konzepts sind seit vielen Jahren bzw. Jahrzehnten die schwedische Universalbank Handelsbanken, der japanische Automobilkonzern Toyota, der Möbelkonzern Ikea, die deutschen Handelsunternehmen Aldi und dm-drogerie markt und der Schweizer Dienstleister Egon Zehnder International.

In diesen Pionierorganisationen setzen sich Mitarbeiter und Teams selbst aufregende, anspruchsvolle und kühne Ziele. Diese Ziele bedürfen keinerlei Verhandlung – denn sie sind selbst gewählt und selbst verantwortet. Was zählt, ist die am Ende realisierte, «relative» Leistung im Vergleich zu einem realen Vergleichsmaßstab, nicht das ursprüngliche Ziel.

Drei relative Leistungsvergleiche

> **Mit externen Bestleistungen oder «Benchmarks»:** Leistung wird hier relativ im Vergleich zu Marktumfeld, externen Wettbewerbern und Konkurrenz dargestellt – den ultimativen Leistungsmaßstäben in einer Marktwirtschaft.

> **Mit internen Bestleistungen und Benchmarks:** Vergleiche zwischen Kollegen, Einheiten, Filialen, Standorten, Projekten usw. – den internen, sportlichen Wettbewerb zwischen Teams fördernd.

> **Trendbetrachtungen im Vergleich zur Leistung aus Vorperioden:** Diese Art von Ziel unterstreicht die Notwendigkeit kontinuierlicher Verbesserung und Innovation.

Die Aufgabe der Unternehmensleitung ist es, ein herausforderndes und offenes Handlungsklima zu schaffen, in dem sich Teams und Mitarbeiter dann zur Erarbeitung kontinuierlicher Leistungsverbesserung verpflichten.

Warum scheitern so viele gute Konzepte in der Unternehmenspraxis?

Meistens wird vor allem daran gedacht, die Strukturen zu verändern. Und es wird nicht darauf geachtet, ob diese veränderten Strukturen auch in den Köpfen der Mitarbeitenden angekommen sind. Weitreichende Veränderungen benötigen aber häufig eine neue Unternehmenskultur. Diese kann sich nur durch einen langen gemeinsamen Lernprozess herausbilden.

Was bietet der Personalfachkongress 2007 zu diesem Thema?

Teilnehmende lernen die wichtigsten Managementkonzepte kennen und erhalten einen Überblick über deren Bedeutung und Leistungsfähigkeit. Ausserdem gibt es eine Menge Good-Practice-Beispiele für den Einbezug des HRM.

Interview Fabian Gull



*Niels Pfläging ist Direktor des Beyond Budgeting Round Table und Präsident des Beratungshauses MetaManagement Group. Sein aktuelles Buch «Führen mit flexiblen Zielen – Beyond Budgeting in der Praxis» (Campus) wurde mit dem Wirtschaftsbuchpreis 2006 von der «Financial Times Deutschland» und getAbstract ausgezeichnet. Er referiert am 10.9. beim Personalfachkongress 2007 in Basel.

IMPRESSUM

Stellefant – eine Beilage der Basler Zeitung, der Volksstimme und der Neuen Fricktaler Zeitung
 Verantwortlich: Matthias Geering, Chefredaktor, Basler Zeitung
 Harry Zaugg, Leiter Werbemarkt, Basler Zeitung
 Verlag, Druck: Basler Zeitung, CH-4002 Basel
 Inserate Basel: Basler Zeitung Medien Werbe AG
 Hochbergstrasse 15/Postfach
 CH-4002 Basel
 Telefon 061 639 10 50
 Telefax 061 631 19 59
stellefant@baz.ch
 Inserate Liestal: Basler Zeitung Medien Werbe AG
 Kasernenstrasse 16/Postfach
 CH-4410 Liestal
 Telefon 061 927 13 45
 Telefax 061 921 28 48
stellefant@baz.ch
 Inseratepreise:
 Stelleninserate s/w: Fr. 4.84 pro mm
 Stelleninserate farbig: Fr. 5.80 pro mm
 exkl. MWST.
 Inserateschluss: Mittwoch, 10 Uhr