

Ich bin dann mal da!

Wirtschaft heute: Menschen auf der Suche nach Anerkennung, Verantwortung und Sinn – ein Essay von Niels Pfläging.

Wirtschaft und Gesellschaft haben sich grundlegend verändert, aber Menschenbild und Managementmethoden sind in vielen Unternehmen die alten geblieben. Mit Belohnung und Bestrafung werden erwachsene Menschen weiterhin konditioniert. Brauchen wir das alles noch? Zielverhandlungen, vorfixierte Ziele, individuelle Mitarbeiterbewertungen, leistungsorientierte Vergütung, Budgets und Plan-Ist-Vergleiche. Oder wie kann man es besser machen? Niels Pfläging zeigt in seinem Essay, wohin die Reise geht. Ein glänzendes Plädoyer für ein neues Verständnis von Motivation, Leistung und Verantwortung.

Das Ziel ist nicht der Weg. Immer mehr Führungskräfte ahnen, dass etwas mit den üblichen Zielvereinbarungen in ihrem Unternehmen nicht stimmt. Natürlich, Mitarbeiter *brauchen* Ziele – kaum eine Führungskraft zweifelt daran. Trotzdem scheint es in der Praxis nicht richtig zu funktionieren. Woran liegt es? Werden die Ziele falsch gewählt? Liegen sie im Einzelfall zu hoch oder zu niedrig oder werden sie vielleicht grundsätzlich falsch angesetzt?

Das heute allgemein übliche Modell des Leistungsmanagements fußt auf folgendem Versprechen: „Liebe Mitarbeiter, wir setzen euch ein klares Ziel, und wenn ihr es erreicht, gibt es eine Belohnung, wenn nicht, eine Bestrafung.“ Das klingt einfach, logisch und zwangsläufig richtig? Warum aber sinkt die Motivation der Mitarbeiter trotzdem stetig, wenn dieses Management by Objectives (Führen mit Zielen) der einzig praktikable Weg zum Erfolg sein soll? Warum bleiben Produktivität und Leistung trotzdem oft hinter den Erwartungen zurück? Warum gelingt es nicht im erwünschten Maße, Kunden zu Fans zu machen? Und Mitarbeiter zu Helden, die ihren Talenten freien Lauf lassen können? Als Manager muss man heute beinahe froh sein, wenn die Mitarbeiter nicht stattdessen heimlich das Unternehmen sabotieren. Was sind die Ursachen dafür?

Wirtschaft und Gesellschaft haben sich verändert, die Managementmethoden und Prinzipien, nach denen wir führen und steuern, sind jedoch die gleichen geblieben. Zielvereinbarungen, vorfixierte Ziele, individuelle Mitarbeiterbewertungen, so genannte leistungsorientierte Vergütung, Budgets, Plan-Ist-Vergleiche und Mikromanagement von der Unternehmensspitze her – alles gut etablierte Standards. Aber ist das alles heute noch zeitgemäß? Und wenn nicht, wie kann man sich auf die veränderten Umstände einstellen und es besser machen?

Klar ist: Wir brauchen ein neues Verständnis von Motivation, Leistung und Verantwortung.

Die Lösung besteht zum einen in gar nicht so neuen, sondern bereits seit langem erprobten Techniken der Zielverfolgung, Vergütung, Planung,

***Management mit Zielen?
Glorreich gescheitert!***

***Neu denken statt nur neue Tools
verwenden.***

Die 12 Prinzipien des Beyond Budgeting-Modells			
	Prinzip	Tu dies! (Beyond Budgeting)	Prinzip Nicht das! (Budgetsteuerung)
Führungskultur	1. Kundenfokus	Fokussierung aller auf die Verbesserung von Kundenergebnissen	Erreichen vertikal verhandelter Ziele
	2. Verantwortung	Schaffung eines Netzwerks vieler kleiner, ergebnisverantwortlicher Einheiten	Zentralisierende Hierarchien
	3. Leistungsklima	Hochleistungsklima, basierend auf relativem Teamerfolg am Markt	Erreichen innengerichteter Ziele „koste es, was es wolle“
	4. Handlungsfreiheit	Dezentralisierung der Entscheidungsautorität und -fähigkeit an kundennahe Teams	Mikromanagement, Eingriffe von oben und strikte Planeinhaltung
	5. Führung	Steuerung auf Grundlage klar formulierter Ziele, Werte und Begrenzungen	Detaillierte Regelwerke und Budgets
	6. Transparenz	Offene und geteilte Information für alle	Restriktiver Informationszugang und Status durch Information
Steuerungsprozesse	1. Zielsetzung	Hochgesteckte, bewegliche Ziele für kontinuierliche, relative Verbesserung	Inkrementelle, fixierte Jahresziele
	2. Vergütung	Gemeinsamen Erfolg im Nachhinein anhand relativer Ist-Leistung belohnen	Erreichen individueller vorab fixierter, Ziele
	3. Planung	Planung als einbeziehender, kontinuierlicher und aktionsorientierter Prozess	Planung als jährliches Top-Down-Event
	4. Kontrolle	Kontrolle anhand relativer Leistungsindikatoren zu Markt/Kollegen/Vorperioden	Plan-Ist-Abweichungen
	5. Ressourcen	Ressourcen bedarfsbezogen und „ad hoc“ verfügbar machen	Jährliche Budgetzuweisungen, Allokationen, Umlagen
	6. Koordination	Dynamische, horizontale und möglichst marktliche Koordination	Jährliche Planungszyklen

Leistungsmessung und -steuerung, Entscheidungsfindung und Organisation. Vor allem aber ist wichtig: Im Unternehmen der Zukunft wird es viel mehr Führung statt immer mehr Management geben.

Ein zukunftsfähiges Unternehmen richtet sein Augenmerk und seine Energie statt nach innen – also auf Pläne, Politik, Verhandlung und interne Leistungsdemonstration – verstärkt nach außen – auf Markt, Wettbewerb und Kunden.

Unser Denken ist in vieler Hinsicht auf Weisung und Kontrolle programmiert. Wir stellen uns Organisationen als Top-down-Hierarchien vor. Wir trennen das Treffen von Entscheidungen von deren Umsetzungsmöglichkeiten. Wir bringen Managern bei, dass es ihr Job ist, Menschen und Budgets zu „managen“ und erwarten von ihnen Entscheidungen auf der Grundlage von Budgets, Kennziffern, Standards, Zielen und Regeln. Dies steht aber immer weniger im Einklang mit den Märkten, in denen wir agieren, und mit den Menschen, die unsere Organisationen mit Leben erfüllen.

Die Probleme heutiger Organisationen können nicht mit dem gleichen Denken gelöst werden, das sie einst hervorgebracht hat. Dieses zu versuchen – und Organisationen tun das seit Jahrzehnten – bedeutet, die „falschen“ Dinge besser zu machen. Ein produktiverer Weg wäre, zunächst einmal zu definieren, was die „richtigen“ Dinge sind, also das Übel an der Wurzel zu packen, statt lediglich Symptome zu behandeln. Um diesen Weg zu beschreiten, ist es nötig, eine Reihe fundamentaler Überzeugungen zu hinterfragen und zu überwinden.

Die meisten von uns agieren im Rahmen unserer Unternehmen innerhalb des klassischen Modells von Weisung und Kontrolle. Das traditionelle Modell

ist allgegenwärtig und selbstverständlich. Wenn Führende in einer Organisation ihren Mitarbeitern oder Kollegen nicht mehr vertrauen wollen oder können, dann richten sie fast automatisch absichernde Steuerungssysteme ein. Hierzu gehören Budgetkontrolle, Zielvereinbarungen, Mitarbeiterbeurteilungen, Organigramme, Richtlinien und Policies, Stabsstellen, Kontrollsysteme, Vorschlagswesen, Mitarbeiterbefragungen. Das alles sind seit langem vertraute Instrumente des Managements. Darum erweist es sich oft als schwer, die enorme Verschwendung von Talent, Zeit und Geld zu erkennen, die durch diese verursacht werden. Die meisten Betroffenen reagieren mit Achselzucken darauf: „Es ist nun mal so.“

Fakt ist: Persönliche Führung wird nach und nach durch hierarchische Steuerung und bürokratische Kontrolle ersetzt. Gegenseitiges Vertrauen, Selbstverantwortung, Mitarbeiterengagement und freiwillige Leistungsbereitschaft erodieren. Diese Tradition in Frage zu stellen und Alternativen zu suchen – dies führt zu Pionierleistungen eines neuen Modells jenseits von Weisung und Kontrolle.

Es lässt sich eigentlich kaum etwas Vernünftiges über Personalmanagement, Führung und Menschen in einer Organisation sagen, wenn man nicht zunächst einmal klärt, anhand welcher Art von Menschenbild man eigentlich argumentiert. Viel zu viele Publikationen, Beratungsansätze, Tools und auch Personalmanager lassen in ihren Aussagen leider jegliche Stimmigkeit vermissen. Einfach, weil sich ihre Autoren und Erfinder nicht klar darüber sind, mit was für einer Art von Mensch wir es in Organisationen eigentlich zu tun haben.

Die Ansätze schwanken unbewusst zwischen zwei Polen: Einerseits der Überzeugung, man müsse Menschen wie Kinder behandeln, an die Hand nehmen und kontrollieren. Und andererseits der Überzeugung, Mitarbeiter dächten eigentlich doch alle von Natur aus unternehmerisch und seien tief im Innern eigentlich „Entrepreneure“.

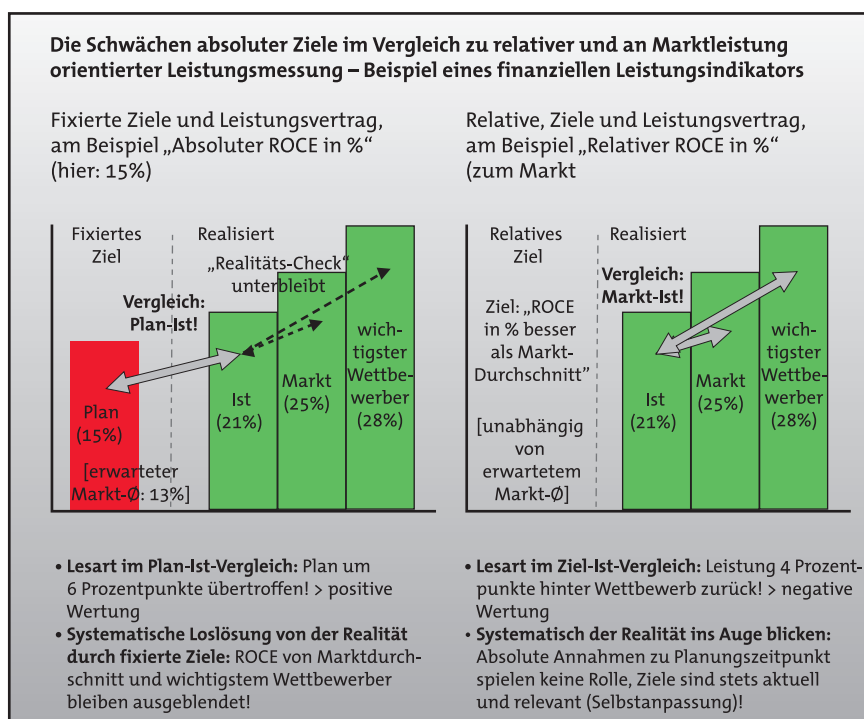
Der Fehler des unbewussten Oszillierens zwischen den Polen soll hier nicht begangen werden. Es empfiehlt sich vielmehr, eine eindeutige Wahl zugunsten eines Menschenbilds des „Typs Y“ zu treffen – dem des intrinsisch motivierten, zur Selbststeuerung fähigen und grundsätzlich vertrauenswürdigen Menschen. Der Stanford-Professor Douglas McGregor beschrieb bereits Anfang der 1960er Jahre den Menschen des Typs Y: Den Menschen als Träger von Talenten, der getrieben ist vom „Wunsch, einen Beitrag zu leisten“, auf der Suche nach Anerkennung, Verantwortung und Sinn. Alle Gestaltungsvorschläge für das entstehende Steuerungsmodell für die Wissensökonomie fußen auf dieser Grundannahme über die Natur des Menschen.

Wer dagegen das Menschenbild des „Typs X“ verinnerlicht hat, der glaubt zumeist auch an acht Kernaussagen über unternehmerische Leistung, die sich aus „Typ-Y-Perspektive“ jedoch als moderne Mythen entpuppen:

1. „Shareholder-Value ist der ultimative Unternehmenszweck.“ Richtig ist: Er ist kein Zweck, sondern Ergebnis und Nebenbedingung der Geschäftstätigkeit. Das Gleiche gilt prinzipiell für alle finanziellen Indikatoren der Leistung.
2. „Firmen müssen den Kapitalmärkten Gewinnvorhersagen (Earnings Guidance) bieten und werden dafür belohnt.“ Richtig ist: Aktionären und Analysten zukünftige Ergebnisse vorherzusagen bedeutet, ihnen zwangsläufig „leere Versprechungen“ zu machen. Es entsteht ein fixierter Leistungsvertrag, der zur „Einhaltung“ einmal gemachter Versprechungen zwingt. Unternehmen wie UBS, Porsche, Google, Coca-Cola und Citigroup haben von dieser Praxis, die immer wieder in ein schädliches „Numbers Game“ mündet, inzwischen Abstand genommen.

Neues Menschenbild – neuer Leistungsvertrag.

3. „Wachstum und Gewinn sind die wichtigsten Erfolgsmaße.“ Richtig ist: Wachstum sollte in den allermeisten Unternehmen und Branchen nur ein untergeordnetes Ziel sein. Zumindest für Organisationen, die auf ethisches Verhalten Wert legen. Die meisten Argumente „pro Wachstum“, halten einer nachhaltigen Überprüfung kaum stand. Wachstum kann ein guter Indikator für überlegene Wertschöpfung und Konkurrenzfähigkeit sein. Oft ist es das aber auch nicht. Genauso verhält es sich mit dem Unternehmensgewinn.
4. „Man kann individuelle Mitarbeiterleistung beurteilen.“ Richtig ist: Das kann man nicht. Zumindest nicht in Organisationen, in denen Leistung fast immer durch interdependentes Handeln verschiedener Akteure entsteht, kaum je durch autonomes Handeln einzelner Menschen.
5. „Man kann Leistung objektiv messen.“ Richtig ist: Messung ist niemals objektiv, sondern sie beruht stets auf Annahmen und ist selbst eine Abstraktion von Leistung. Es ist auch streng genommen Unsinn, zu behaupten: „What gets measured gets done.“
6. „Mit guten Indikatoren kann ein fähiger Manager die Organisation steuern.“ Richtig ist: Indikatoren geben bestenfalls Hinweise, aber niemals Antworten. Sie sind nützlich, wenn sie Teams und Mitarbeiter zu Fragen anregen. Und gefährlich, wenn sie als objektiv und wahr interpretiert werden.
7. „Leistung wird überproportional vom Top-Management beeinflusst.“ Richtig ist: Heroisches Management ist in dynamischen und komplexen Umfeldern unwirksam. Verherrlichung von Top-Managern ist heute eine Denkfalle.
8. „Die Gründe für schlechte Leistung sind in Personen zu finden.“ Richtig ist: Wir sollten uns eher fragen, was einen Menschen oder ein Team davon abhält, gute Leistung zu erbringen. Und wie wir das System verändern sollten, damit Mitarbeiter zu guter Leistung befähigt werden. Deming schrieb, dass 95 Prozent aller Probleme in Organisationen im System begründet liegen, nur fünf Prozent bei Menschen. Wenn wir also Probleme an Personen festmachen, dann übersehen wir regelmäßig 95 Prozent des wahren Verbesserungspotenzials.



In seiner Forschung seit 1998 hat der Beyond Budgeting Round Table anhand fallstudienbasierter Forschung erkannt, dass Unternehmen mit einem Menschenbild des Typs Y nicht mit Plänen und fixierten Zielen gesteuert werden, sondern dass sie sich eines „relativen Leistungsvertrags“ bedienen. Als Steuerungs- und Führungsprinzip bildet der relative Leistungsvertrag das Herzstück des Beyond-Budgeting-Modells.

Relative Leistungsverträge beruhen auf der Annahme, dass es unklug ist, Manager und Teams zu einem vorab fixierten Ziel zu verpflichten und anschließend ihre Handlungen und Maßnahmen gegenüber diesen Zielen zu kontrollieren. Die implizite Abmachung zwischen Unternehmensleitung, Managern und Mitarbeitern in einem relativen Leistungsvertrag lautet, dass es Aufgabe der Leitung ist, ein herausforderndes und offenes Handlungsklima zu schaffen, in dem sich Mitarbeiter zur Erarbeitung kontinuierlicher Leistungsverbesserungen verpflichten. Manager und Mitarbeiter haben dabei ihrem Wissen und eigener Urteilskraft zu folgen, um sich veränderlichen Bedingungen und Umfeldern anzupassen.

Entscheidungen werden in diesem Leistungsvertrag nicht der Machthierarchie folgend an der Spitze der Organisation getroffen. Vielmehr werden sie verteilt – dezentralisiert und subsidiär, so weit unten oder draußen wie möglich – eben dorthin, wo Entscheidungen am schnellsten, verantwortungsvollsten und besten getroffen werden können: an der Schnittstelle zum externen oder auch internen Kunden. Ein solcher Leistungsvertrag beruht auf gegenseitigem Vertrauen.

Größere Transparenz und höhere Erwartungsniveaus an Teams und Manager (relativ zu Wettbewerb oder ihresgleichen) stellen andererseits konstante Herausforderungen dar, die entweder erfüllt werden oder zu ebenfalls transparenten negativen Konsequenzen führen. Hohe Niveaus von Vertrauen und Verantwortung entsprechen sich in dieser neuen Form des Leistungsvertrags. Leistungsverantwortung und Entscheidung werden schrittweise vom Zentrum der Organisation in die Peripherie, also auf dezentrale Entscheider und Teams übertragen. Dies bedeutet einen Wandel im Führungsprozess und zugleich einen kulturellen Wandel.

Aus einer Krise heraus nahm die schwedischen Universalbank Svenska Handelsbanken von 1971 an innerhalb weniger Jahre Abschied von der funktionalen Silo-Organisation und machte alle Organisationseinheiten zu selbstgesteuerten Profit-Centern mit eindeutigen Kundenbeziehungen und Verantwortung für die Kundenergebnisse. Im Herzen der Bank steht nicht die Zentrale, sondern das Filialnetz. Die Autonomie der Bankfilialen wurde seit den 1970er Jahren immer weiter ausgedehnt.

Status und Ansehen der Filialen in der Bank sind entsprechend größer als bei anderen Finanzdienstleistern: Dieser kulturelle Wandel war nötig, um Dezentralisierung nachhaltig in der Organisation zu verankern. Radikale Dezentralisierung bedeutete bei Handelsbanken zugleich das Ende des Produktverkaufs und der Weisungsbefugnis aus der Marketingabteilung heraus. Das Hauptaugenmerk des Unternehmens liegt auf der Kunden-, nicht Produktrentabilität. Svenska Handelsbanken hat keine zentrale Marketingabteilung und keine Produktmanager, sondern so genannte „Produktunternehmen“, die für ihre Leistungen, nämlich für die Entwicklung und Bereitstellung attraktiver Produkte, von den Regionalbanken und deren Filialen bezahlt werden. Infolgedessen gibt es keine produktbezogenen Ziele oder Quoten mehr, der Absatz geht immer von realen Kundenbedürfnissen aus.

Für das Leistungsmanagement erdachte man bei Handelsbanken ein einfaches und leicht nachvollziehbares Steuerungssystem ohne fixierte Ziele, innerhalb dessen Mitarbeiter und Teams begannen, sich an relativer Leistungsmessung im Vergleich zu realen Performance-Messdaten zu orientie-

Hin zu einem anderen, relativen Leistungsvertrag.

Die Geschichte eines Pioniers: Svenska Handelsbanken.

ren. Erfolg wurde damit nicht mehr anhand willkürlicher Planzahlen beurteilt, sondern anhand relativer Verbesserung einiger weniger Kennziffern. Dafür wurde die Bank mit „Liga-Tabellen“ mit ihren engsten Rivalen verglichen, Regionalbanken betrachteten ihre Leistung relativ zu anderen Regionen, Filialen wurden mit Filialen verglichen. Alle Ziele, Leistungsbeurteilungen und Berichtssysteme sind damit auf internen oder externen Wettbewerb und kontinuierliche Verbesserung gerichtet.

Dieses System vergleichender Rankings – einmal etabliert – hat sich als hochgradig selbstregulierend erwiesen. Es erforderte im Laufe von Jahrzehnten nur wenige Modifikationen und bedarf keinerlei jährlicher Neujustierung oder Verhandlung. Gleichzeitig sorgen „interne Märkte“ und ein System von 2.000 internen Verrechnungspreisen für Transparenz der Leistungsverflechtungen, der Wertschöpfungsprozesse in Richtung auf externe Kunden hin und für konstanten Druck auf interne Dienstleister. Auf jegliche Form von „Anreizung“, Incentives und Motivierung wird bewusst verzichtet. Stattdessen sind alle Mitarbeiter im gleichen Maß am Unternehmenserfolg beteiligt.

Die Kraft, die Teams bei Handelsbanken zur Leistung antreibt, besteht nicht in individuellen Zielen oder Gruppenanreizen, die zu persönlichem Gewinn und Einkommen führen. Vielmehr appelliert das Steuerungssystem an das grundlegende Bedürfnis der Mitarbeiter, von den Kollegen für den Beitrag zum Gesamtergebnis der Organisation wertgeschätzt und anerkannt zu werden.

Svenska Handelsbanken zeigt eindrucksvoll, dass es möglich ist, ein radikal dezentralisiertes Steuerungsmodell über 35 Jahre und mehrere Generationen von Mitarbeitern und Top-Managern hinweg zu erhalten – ohne dass die Person des Präsidenten oder anderer Manager einen nachweisbaren Einfluss auf die jeweilige relative Leistung im Wettbewerb hätte. Handelsbanken belegt auch, dass das post-tayloristische Modell in guten wie in schlechten Zeiten funktioniert – über Konjunkturzyklen hinweg, in Krisenzeiten, wie während der schwedischen Bankenkrise 1990, in Hochzins- oder Niedrigzinsphasen und in den immer anspruchsvoller werdenden Kapitalmärkten.

Andere internationale Erfolgsunternehmen wie Southwest Airlines, Toyota, ALDI, dm-drogerie markt, Semco, W. L. Gore, Guardian Industries oder Egon Zehnder International haben in vielerlei Hinsicht ähnliche Steuerungsmodelle entwickelt. Es sind Beispiele von Unternehmen, die uns ermutigen sollten, traditionelles Denken zu überwinden und neue Wege für den Erfolg in der Wissensökonomie zu suchen.

Der Autor:

Niels Pfläging ist Direktor des renommierten Beyond Budgeting Round Table (www.bbrt.org), Unternehmensberater und Autor zweier Bücher: Dem Management-Bestseller *Beyond Budgeting, Better Budgeting* (Haufe 2003) und dem im September veröffentlichten *Führen mit flexiblen Zielen. Beyond Budgeting in der Praxis* (Campus 2006). In seinem neuen Buch beschreibt Pfläging die Fallbeispiele von zwölf Beyond-Budgeting-„Pionieren“, darunter Toyota, Southwest Airlines, W. L. Gore, AES, Semco, ALDI, dm-drogerie markt, Dell und Svenska Handelsbanken.

Kontakt:

niels@metamanagementgroup.com

*Mit einem alternativen,
kohärenten Modell zum Erfolg.*