

Regel 29

Definieren Sie klare und verständliche Ziele und überwachen Sie deren Erreichung!

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch eine Belegschaft aus, die engagiert die Umsetzung von zukunftsweisenden Strategien vorantreibt. In jedem Bereich und auf jeder Hierarchieebene können Mitarbeiter selbstständig und engagiert Qualität optimieren, Prozessverbesserungen umsetzen, Umsätze steigern, Kunden binden, Kostenverursacher identifizieren und Werttreiber ausbauen. Um also dauerhaft und nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen auf die Fähigkeiten und die Leistung jedes einzelnen Mitarbeiters zählen können. Hier setzt die strategische Unternehmenssteuerung auf der Grundlage von Zielen – besser bekannt als „Management by Objectives“ (MbO) – an: durch die Aufspaltung der unternehmerischen Ziele erfolgt der Transport der Erfolgskriterien top down in alle Bereiche, zu Mitarbeitern mit Kunden- oder Lieferantenkontakt, zu produzierenden Einheiten und zu den Zentralbereichen wie Finanzen oder Personal. Auch der Ansatz der Balanced Scorecard (BSC) setzt hier an, der die Ziele in die vier Perspektiven Mitarbeiter, Markt, Prozesse und Entwicklung aufteilt. So hat die individuelle oder teamorientierte Festlegung von Zielen eine hohe Bedeutung in der strategischen Unternehmenssteuerung erlangt. Um Zielen zusätzliche Relevanz und den erforderlichen Handlungen mehr Dynamik zu verschaffen, werden diese mit Prämien gekoppelt. In periodischen Gesprächen zwischen Empfänger und Führungskraft sollen die Ziele hoch und zugleich realistisch formuliert werden. Denn mit besonderer Anstrengung verbundene Zielhöhen setzen Anreiz-Energie in starkem Maße frei.

In der unternehmerischen Praxis bleibt der erhoffte Motivations-Ruck jedoch aus. Schnell erkennen die Empfänger, dass die Vereinbarung von leicht erreichbaren Zielhöhen die Chance enorm erhöht, am Bonustopf zu partizipieren. So häufen sich Widersprüche gerade gegen die not-

wendigerweise anspruchsvollen Zielhöhen. Gegensätzlichkeiten also, die durch gütliche Sonder- und Einzelfallregelungen beizulegen sind, oder im schlimmsten Fall sogar zum Zankapfel zwischen Personalabteilung und Arbeitnehmervertretungen werden. Neben betriebsklimatischen Verschlechterungen tritt die Betrachtung des betriebenen Aufwandes in den Vordergrund der Überlegungen enttäuschter Unternehmensleitungen, die Entgeltrelevanz der Ziele wieder „ad acta“ zu legen. Dabei liegen die Ursachen oft allein in der Gestaltung des Systems.

Bei der Konzeption und Einführung eines Zielvereinbarungssystems ist zunächst eine grundlegende Erkenntnis von zentraler Bedeutung: Die Bereitschaft zur Erbringung außergewöhnlich hoher Leistungen für das Unternehmen kann nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden! Leistungsbereitschaft entsteht durch Motivation. Motivation erwächst jedoch aus verschiedenen Faktoren, die in erster Linie durch den Arbeitgeber und dessen Führungsmannschaft beeinflusst werden können.

Um langfristig ein leistungsstarkes Unternehmen zu schaffen, muss ein Wandel in der herkömmlichen Denkweise vieler Mitarbeiter erreicht werden: Erfolgreiche Unternehmen beschäftigen „Unternehmer im Unternehmen“! Unternehmerisch denkende Mitarbeiter orientieren sich nicht an betrieblichen Strukturen oder Hierarchiegerangel, sondern an der Erreichung einer maximalen Kundenzufriedenheit!

Aber solche Mitarbeiter gibt es nicht auf Knopfdruck. Es ist ureigenste Aufgabe der Unternehmensführung, diese unternehmerische Denk- und Handlungsweise vorzuleben! Leider sitzen in den Chefetagen vieler Unternehmen Führungskräfte, die selber zu sehr als „hierarchiegetriebene Angestellte“ mit persönlichen Eitelkeiten beschäftigt sind und sich zu wenig als „Unternehmer“ um die Bedürfnisse ihrer Kunden und um das Wohl ihres wichtigsten Produktionsfaktors – den Mitarbeiter – kümmern.

Wie aber erzeugen wir Motivation? Wie stimulieren wir unternehmerisches Denken und Handeln? Die Studien des amerikanischen Psychologen Frederick Herzberg haben eine Reihe von Einsichten in das Wesen der betrieb-

lichen Motivation geleistet, welche bis in die heutige Zeit ihre Aktualität nicht verloren haben. Herzberg unterscheidet in seinem Modell motivierende und demotivierende Faktoren. Motivationsfaktoren resultieren aus dem Arbeitsvollzug. Dazu gehören das Erfolgserlebnis aus erbrachter Leistung, die Anerkennung dieser Leistung, die Identifikation mit den Arbeitsinhalten, der Grad der übertragenen Verantwortung sowie Karrierechancen.

Demotivationsfaktoren, auch häufig als Hygienefaktoren bezeichnet, hängen nicht unmittelbar mit der Arbeit selbst, sondern mit deren Rahmenbedingungen zusammen. Hierzu gehören Personalpolitik, Kontrolle durch Vorgesetzte bzw. Führungsstil, Beziehungen zu Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kollegen sowie allgemeine Arbeitsumstände.

Der Verdienst, ob Lohn oder Gehalt, nimmt bei dieser Betrachtungsweise eine sehr ambivalente Position ein. Fühlt sich ein Mitarbeiter ungerecht entlohnt oder gar unterbezahlt, so kann dies sehr demotivierend wirken. Eine Lohnerhöhung ist in den meisten Fällen zwar motivierend, allerdings tritt sehr schnell, oftmals nach nur wenigen Monaten, ein Gewohnheitseffekt ein. Dieses Phänomen liegt nicht zuletzt in der Gesetzgebung begründet, welche eine Lohn- und Gehalterhöhung im Regelfall irreversibel macht. Im Klartext: der Mitarbeiter verharrt quasi per „Gewohnheitsrecht“ auf dem erreichten höheren Verdienstniveau, selbst wenn er danach die mit der Verdienststeigerung verknüpfte Leistungserwartung nicht mehr erfüllt. Für ihn ist ein Etappenziel erreicht, für das nächste erwartet er sich weitere monetäre Leistungsanreize seitens seines Arbeitgebers.

Das kann im Extremfall dazu führen, dass sich die Entlohnung nicht oder kaum mehr an der individuellen Leistung, sondern an der Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen orientiert. Lohn- und Gehaltserhöhungen werden „institutionalisiert“, bilden keinen Leistungsanreiz mehr – im Gegenteil! Fällt die Entgeltsteigerung in einem Jahr beispielsweise aufgrund konjunktureller Rezession niedriger oder vielleicht gar zur Gänze aus, machen sich sofort Unmut und Demotivation breit.

Wir sehen also: Motivation entsteht im Grunde aus der Selbst- und Fremdwahrnehmung von Leistung. Wie aber entsteht Leistung bzw. Wahrnehmung von Leistung? Leistung kann immer nur erbracht werden in Bezug auf vorher klar und messbar definierte Ziele. Die Wahrnehmung von Leistung entsteht somit immer durch den Vergleich mit einer Messlatte.

Ziele dienen als Kriterien für die Definition, die Messbarmachung und die anschließende Beurteilung von Arbeitsleistungen. Schon aus der Physik wissen wir: „Leistung ist gleich Arbeit je Zeiteinheit“. Dasselbe gilt für die Arbeitswelt. Ziele definieren eine Erwartungshaltung seitens eines „Auftragsgebers“ sowohl an einen bestimmten Arbeitsinhalt als auch an einen Zeitrahmen, innerhalb dessen der Arbeitsinhalt zu erbringen ist. Wird der Arbeitsinhalt vollständig und termingerecht erfüllt, fällt die Leistungsbeurteilung positiv aus, eine entsprechende Gegenleistung als Anerkennung der Leistung ist somit gerechtfertigt.

In jedem Kunden-/Lieferantenverhältnis bildet der Vertrag oder die Auftragspezifikation die Zielvereinbarung zwischen dem Abnehmer und dem Zulieferer einer Ware. Übertragen auf das Verhältnis zwischen Unternehmen und Angestellten stellen Ziele eine Art „Leistungsvereinbarung“ dar. Und genau diese Leistungs- beziehungsweise Zielvereinbarung bildet den Schlüssel zur Erreichung der Forderung nach Mitarbeitern, die als „Unternehmer im Unternehmen“ agieren. Der Mitarbeiter soll sich vom „Lohn- und Befehlsempfänger“ zum eigenständig und eigenverantwortlichen, qualitäts- und leistungsbewussten Dienstleistungsanbieter emanzipieren. Für den Mitarbeiter bedeutet dies Motivation durch die Erweiterung seines Kompetenzspielraumes, durch die Bereicherung seiner Tätigkeit sowie die Möglichkeit, seine Persönlichkeits-, Gehalts- und Karriereentwicklung zu einem großen Teil selbst in die Hand zu nehmen, und für das Unternehmen resultiert daraus eine Steigerung der Mitarbeiter-Leistung.

Dies kann aber nur dann erreicht werden, wenn hierbei nicht nur die einseitige Sichtweise der Unternehmensziele zum Tragen kommt. Um ein Maximum an Identifikation zu erreichen, muss versucht werden, die individuellen Ziele des jeweiligen Mitarbeiters und die Unternehmensziele in Einklang zu bringen. Erst wenn sich der Mitarbeiter mit den gesetzten Zielen identifi-

zieren kann, wird er sich auch mit voller Kraft und Motivation für deren Erreichung einsetzen.

Die praktische Umsetzung im Unternehmen erfolgt durch die Einführung eines Zielvereinbarungsprozesses. In einem jährlichen oder gar halbjährlichen Rhythmus wird die Zielvereinbarung zur Leistungsbeurteilung des jeweiligen Mitarbeiters herangezogen. Wie ein Kunde die Vertragserfüllung überprüft, bevor er die Rechnung beim Lieferanten begleicht, so soll auch hier in ähnlicher Weise die Zielvereinbarung zur jährlichen Leistungsüberprüfung herangezogen werden. Gemessen am Grad der Leistungserfüllung erfolgt dann die Überprüfung des Gehalts wie auch die weitere Planung von Karriere oder Qualifizierungsmaßnahmen. Gleichzeitig werden zu diesem Zeitpunkt gemeinsam mit dem Mitarbeiter die Ziele für die nächste Etappe vereinbart.

Hierbei gilt: Ziele werden über alle Hierarchien hinweg vereinbart. Die Betonung liegt auf dem Wörtchen „vereinbart“. Denn um die angesprochenen Individualziele des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen, dürfen Ziele nicht nur einfach top-down vorgegeben werden, sondern müssen aus einem „Knetprozess“ in Gesprächen zwischen den verschiedenen Führungsebenen und den Mitarbeitern hervorgehen. Hierbei gilt: eine gute Gesprächsvorbereitung mit klarer Formulierung der beiderseitigen Erwartungen, der Ziele und der Messkriterien für deren Erreichung ist die notwendige Bedingung für einen guten Zielvereinbarungsprozess, ein offenes, ehrliches, angenehmes und doch zielorientiertes Gesprächsklima ist die Voraussetzung für den Erfolg der Zielvereinbarungsgespräche.

Wie erreichen wir aber ein Höchstmaß an Mitarbeiterinvolvierung?

Die Leistung eines Mitarbeiters lässt sich vereinfacht durch folgende Formel ausdrücken:

$$\text{LEISTUNG} = \text{WOLLEN} \times \text{KÖNNEN} \times \text{DÜRFEN}$$

Ein hohes Leistungsergebnis setzt somit die gleichzeitige und ausgewogene Präsenz von Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und Leistungsmöglichkeit voraus!

Für die Umsetzung einer erfolgreichen, zielorientierten Führung im Unternehmen heißt das, die Voraussetzungen für Leistung zu schaffen durch

- die Übertragung von Kompetenz- und Verantwortungsspielraum
- die gezielte, mitarbeiterindividuelle Qualifizierung und nicht durch Aus- und Weiterbildung nach dem Gießkannenprinzip
- die Steigerung der Leistungsbereitschaft mittels gezielter Beeinflussung der Verhaltens und der Einstellung der Mitarbeiter durch inspirierende und vorbildhafte Führungskräfte und eine involvierende Unternehmens- und Teamkultur

Abschließend können folgenden Empfehlungen für die Entwicklung einer leistungsorientierten Organisation mit motivierten und unternehmerisch denkenden Mitarbeitern abgegeben werden:

1. Fordern Sie Ihre Mitarbeiter bis an die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit – ohne sie jedoch zu überfordern. Das Bewusstsein, eine schwierige Aufgabe auszuführen, ist ein Statussymbol ersten Ranges.
2. Entwickeln Sie die Fähigkeit, Leistungen wahrzunehmen und anzuerkennen.
3. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter möglichst umfassend. Erläutern Sie die Aufgaben und diskutieren Sie die Probleme mit Ihrer Gruppe. Vermeiden Sie militärisch knappe Anweisungen.
4. Seien Sie ein ehrlicher Anwalt der Interessen Ihrer Mitarbeiter. Schaffen Sie ein persönliches Verhältnis zu ihnen und ergründen Sie ihre Bedürfnisse. Dulden Sie Widerspruch.
5. Vergessen Sie nicht, dass Sie als unmittelbarer Vorgesetzter allein für die Motivation zuständig sind. Niemand kann Ihnen bei dieser Aufgabe helfen.
6. Wenn Sie unternehmerisch denkende Mitarbeiter wünschen, dann geben Sie ihnen unternehmerische Freiräume und Erfolgsmöglichkeiten, aber auch unternehmerische Verantwortung
7. Haben Sie ein offenes Ohr für Vorschläge und Anliegen Ihrer Mitarbeiter. Sie selber werden davon am meisten profitieren!