

## Sind Ziele out?

Im Rahmen eines Seminars zur Persönlichkeitsentwicklung habe ich die Erfahrung gemacht, dass selbst obere Führungskräfte inzwischen fast allergisch auf das Wort „Ziele“ reagieren. Auf den Vorschlag, sie sollten – für sich wohl gemerkt, nicht für die Firma – ihre Ziele formulieren, kamen heftige Proteste, alle mit dem gleichen Tenor: „Ich kann das Wort Ziele nicht mehr hören!“ „Ich muss dauernd so viele Verpflichtungen eingehen, da will ich mir nicht auch noch eine Verpflichtung, was meine persönliche Entwicklung betrifft, aufladen!“ Für meinen Co-Trainer, der selbst aus der obersten Führungsriege eines Konzerns kommt, und mich wurde dabei offenbar, dass in der Wirtschaft in den letzten Jahren die Sache mit den „Zielen“ so pervertiert wurde, dass niemand mehr „Ziele“ als etwas Motivierendes erlebt sondern als Zwangsjacke, eine Last, die nicht vorwärtstreibt sondern niederdrückt.

Man kann sich eigentlich an einer Hand ausrechnen, dass auf diese Art die Zielerreichung, die für viele Firmen das Credo schlechthin geworden ist, leidet. Ziele – zumindest so, wie sie in den Firmen gehandhabt werden – scheinen ein zusätzlicher Stressfaktor geworden zu sein. Das nützt niemandem. Wer sich selbst zu einem Ziel hinprügelt, weil er da hin muss, wird kaum die Ergebnisse bringen, zu denen er fähig wäre, wenn ihn die Freude an der Arbeit, die Sinnhaftigkeit seines Tuns oder die Erkenntnis, wie wichtig und wertvoll er für die Firma ist, trieben. „Ziele“ scheinen in etlichen Firmen heutzutage zum Synonym für „Zahlendruck“ geworden zu sein. Dazu passt, dass uns in letzter Zeit häufiger Anfragen erreichen, ob wir etwas tun könnten für Führungskräfte, die durch die Zielvorgaben, von Zielvereinbarungen kann kaum noch die Rede sein, unter großem Druck stehen. Natürlich können wir – aber in den Firmen selbst müsste natürlich zur dauerhaften Besserung auch etwas geschehen.



Es wäre zum Beispiel schon viel gewonnen, wenn man sich darauf beschränken würde, Abteilungsziele oder Unternehmensziele zu besprechen und versuchte, jeden für dieses größere Ziel zu begeistern (oder wenigstens zu überzeugen) und regelmäßige Ziel-Reviews durchzuführen, um zu überprüfen, wo alle gemeinsam hinsichtlich des Abteilungsziels etc. stehen und zu klären, was wer noch tun könnte, um damit weiter zu kommen. So würde der Druck auf den Einzelnen geringer und der wichtige Faktor der Gemeinsamkeit, der gegenseitigen Unterstützung, der in der Stressvermeidung eine große Rolle spielt, würde gestärkt.

Der Glaube einiger, insbesondere Vertriebs-Führungskräfte, man müsse nur den Druck, zum Beispiel mittels erhöhter Zielvorgaben, auf jeden erhöhen, dann käme auch mehr dabei heraus, ist jedenfalls kontraproduktiv. Aus einer leeren Tube kommt auch mit dem maximalen Druck nichts mehr raus. Wenn Menschen ausgepowert, ausgebrannt, an der Grenze ihres Leistungsvermögens sind, hilft kein Druck mehr. Da keine Anzeichen dafür zu erkennen sind, dass die Arbeitsanforderungen geringer werden, kann man sich

schon die Frage stellen, wie lange das noch gutgehen wird. Wie viel Leistung lässt sich aus jedem Einzelnen herauspressen?

Andererseits, das lässt sich einem Artikel des „Harvard Business Manager“ Magazins vom Januar 2010 entnehmen, muss man manche Leute erst einmal mit sanfter Gewalt dahin bringen, sich nicht bis zur Schmerzgrenze in die Arbeit zu stürzen. Der Artikel „Weniger arbeiten, mehr leisten“ bezieht sich zwar auf Berater der „Boston Consulting Group“, sicherlich eine besonders hoch motivierte Gruppe von Werktätigen, aber es ist anzunehmen, dass er sich doch auf etliche Führungskräfte verallgemeinern lässt. Die Boston Consulting Group hat das Experiment gestartet, ihren Beratern, die die Auffassung kultiviert hatten, nur permanenter Dienst mit mehr als sechzig Arbeitsstunden pro Woche und Erreichbarkeit rund um die Uhr, sei angemessener Einsatz, geplante, ununterbrochene Auszeiten zu verordnen. Sie mussten dazu bei den meisten zunächst erhebliche Widerstände überwinden, haben damit aber letzten Endes sehr gute Ergebnisse erzielt: Die Berater waren zufriedener, die Fluktuation nahm ab, die Teamarbeit verbesserte sich, die Qualität der Arbeit wurde messbar höher und die Kundenzufriedenheit stieg.

Man kann sich nun fragen, wenn man die Rahmenbedingungen im Moment (es wird kein zusätzliches Personal eingestellt, um die Arbeitslast besser zu verteilen) als gegeben annimmt: Wie müsste Führung aussehen, dass sie nicht noch zusätzlichen Stress schafft? Einer unserer Vorschläge wäre, dass Personaler und Führungskräfte ernsthaft diskutieren, ob der Glaube, dass mit Zielvereinbarungen wirklich mehr erreicht wird, tatsächlich der Wirklichkeit entspricht. Wir glauben, dass zum einen der Zeitaufwand, der betrieben werden muss, um Ziele zu vereinbaren, das Ergebnis nicht rechtfertigt, zum zweiten, dass für viele Mitarbeiter die Ziele ein zusätzlicher Druck und damit Stressfaktor sind und zum dritten, dass die variablen Gehaltszahlungen, die mit dem Zielerreichungsgrad verknüpft sind, für die Firmen und für die Mitarbeiter schädlich sind, weil dadurch das Zielniveau eher sinkt statt zu steigen .

*Ulrich Dehner*

## [Zum Inhaltsverzeichnis](#)

## Harte Fakten ...

Ich muss zugeben, dass ich bis dato eine gewisse Voreingenommenheit amerikanischen Fachbüchern gegenüber hatte, die man bei Regenwetter vermutlich Vorurteil nennen könnte und bei Sonnenschein den klaren Blick darauf, dass diese Literatur oft übermäßig redundant ist, weshalb es manches Werk, das bei einem europäischen Autor gerade mal ein Broschürchen gewesen wäre, auf diese Weise zu einem beachtlichen Umfang gebracht hat.



Aber ich bin weder stur noch unbelehrbar, weshalb es mich seit den ersten Seiten, die ich in diesem Buch gelesen habe, in den Fingern juckt, es jedem ans Herz zu legen, der sich für Führung/Management interessiert. Es ist ein Buch über faktenbasiertes Management und in diesem Fall hat das Faktum „sehr gutes Buch“ das Vorurteil „amerikanische Autoren“ klar geschlagen, ganz wie es sich gehört. Ich hoffe, ich hinke dem allgemeinen Trend nicht hoffnungslos hinterher, denn das Buch „**Harte Fakten, Gefährliche Halbwahrheiten & absoluter Unsinn**“ von Jeffrey Pfeffer und Robert Sutton, erschienen bei Pearson Business, datiert bereits aus dem Jahr 2006, aber ich habe tat-

sächlich erst kürzlich zum ersten Mal von diesem Buch gehört (besten Dank dafür an eine Teilnehmerin der Coaching-Ausbildungsgruppe!) und kann nur hoffen, nun nicht Eulen nach Athen zu tragen.

Das Buch ist ungewöhnlich interessant geschrieben (und leider, das ist ein Wermutstropfen, eher schlecht übersetzt – aber dafür können die Autoren ja nichts) und bietet eine große Fülle an Informationen, Aha-Erlebnissen („siehste, sag ich doch die ganze Zeit...“ „und die haben schon 2006 gewusst, dass dieses Bonus-System nicht gutgehen kann...“ „warum hört denn keiner...?“), neuen Erkenntnissen und so manchen, durch wissenschaftliche Studien untermauerten, Beweis für den gesunden Menschenverstand, den man zwar hat, der gegen gerade in Mode befindliche Thesen aber oftmals wenig ausrichten kann.

„Berühmte Managementthesen auf dem Prüfstand“, so lautet der Untertitel und der geneigte Leser kann sich schon denken, dass die etwas ramponiert aus der Prüfung hervorgehen. Aber das ist alles sehr sauber und ordentlich durch Fakten belegt, so dass man jederzeit nachvollziehen kann, wie die Autoren zu ihrem Urteil kommen. Außerdem geben sie dem Leser sehr gute Fragen mit auf den Weg, anhand derer er selbst seine Entscheidungsmethoden, sein Führungsverhalten und die in seiner Firma vorherrschenden Management-Glaubenssätze unter die Lupe nehmen kann. Die Autoren erläutern schlüssig, was faktenbasiertes Management ist, warum man es braucht, wie man es einführen kann und welche Wege Manager beschreiten können, wenn es Schwierigkeiten mit der Umsetzung des faktenbasierten Managements gibt. Bei alledem, und das macht die Lektüre so besonders sympathisch, gebärden sie sich nicht als die neuen Gurus, die nun das alleinseligmachende Heilmittel für alles gefunden haben, sondern wissen und weisen auch immer wieder darauf hin, dass vieles von dem, was sie als Lösung anbieten, keineswegs neu oder auf ihrem alleinigen Mist gewachsen ist und sie wissen auch, dass es auf komplexe Probleme oftmals keine einfachen Antworten gibt, dass man abwägen, nachdenken, ausprobieren muss.

*Renate Dehner*

[Zum Inhaltsverzeichnis](#)

## Sommer-Refresher

*REFRESHING, VERTIEFUNG, SUPERVISION*

Das Tagesgeschäft einer Führungskraft neigt dazu, schon mal erlernte hilfreiche Tools für den Umgang mit Mitarbeitern vergessen zu lassen. Auch bietet dieses Tagesgeschäft oft keinen Raum für die Reflexion des eigenen Vorgehens und Verhaltens. Das sind alles Inhalte der Ausbildungsreihe „Die Führungskraft als Coach“. So wünschen sich viele ehemalige Teilnehmer eine Auffrischung. Am liebsten dann wenn Konstanz am schönsten ist – im Sommer!



Dieser sog. „Sommer-Refresher“ ist somit schon ein Standard geworden, den ich auch dieses Jahr gerne wieder anbiete.

Einige Stammkunden haben sich schon angemeldet. Es bleibt aber auch immer Raum für „neue“ Gesichter. Interessant ist, dass alle sich sehr schnell verstehen und schätzen, auch wenn sie aus unterschiedlichen Gruppen kommen.

Themen (u.a.):

- Auffrischung und Vertiefung von Coachingtools (z.B. Bezugsrahmen, Spiele, Egogramm)
- Ausprobieren der Check your Mind-Methode® zur Stressbewältigung
- Kennenlernen von neuen Ideen je nach Bedarf (z.B. Umgang mit persönlichen Krisen und Stressbewältigung, die Röhreitechnik)
- Supervision von Praxisfällen
- Unterstützung bei verfahrenen Situationen

Es wird auch ausreichend Raum geben für den gemeinsamen Austausch. Teilnehmen können alle ehemaligen Ausbildungsteilnehmer.

Termin: 23.-25. Juni 2009

[Zum Inhaltsverzeichnis](#)

## Termine

### Ausbildungen:

Start: 21.-23. April	2010	Führungskraft als Coach, in Konstanz
Start: 28.-30. April	2010	CoachingAusbildung, in Konstanz
Start: 18.-20. August	2010	CoachingAusbildung, in Berlin

### Seminare:

25.-26. März	2010	Metaphern im Coaching
13. April (Start)	2010	Stress bewältigen mit MBSR
12.-13. August	2010	Supervision für Coaches

[Zum Inhaltsverzeichnis](#)

Konstanzer Seminare, Theodor-Heuss-Str. 36, 78467 Konstanz  
Tel. +49 (0) 7531 942 938 0, Fax +49 (0)7531 942 938 99  
[www.konstanzer-seminare.de](http://www.konstanzer-seminare.de) [info@konstanzer-seminare.de](mailto:info@konstanzer-seminare.de)  
**Newsletter abbestellen**