

Ziele

Das „Führen mit Zielvereinbarungen“, einst als Erfolgsmodell neuen Führungsstils hochgepriesen, ist inzwischen in vielen Firmen zum „Führen mit Zielvorgaben“ degeneriert und das ist weder neu, noch guter Führungsstil noch zielführend. Bei den sogenannten „Zielvereinbarungsgesprächen“ werden die Zielkorridore, über die verhandelt wird, immer enger gesteckt und sehr häufig werden dem Mitarbeiter dabei Ziele präsentiert, die erreicht werden müssen – die einzige Vereinbarung besteht darin, das Ganze „Zielvereinbarung“ zu nennen. Das Ganze hat zur Folge, dass die Mitarbeiter nicht mehr wirklich hinter den Zielen stehen und kann im Extremfall dazu führen, dass der Zielerreichungsgrad niedriger liegt als vor der Einführung des ad absurdum geführten Modells.



Nicht wenige Firmen verfallen in dieser Situation dem Irrglauben, durch eine Geldprämie für erreichte Ziele ließe sich eine Steigerung des Zielerreichungsgrades erwirken. Dass das ein Schuss ist, der nach hinten losgeht, konnten wir bei einer Firma beobachten, die vor vielen Jahren das „Führen mit Zielvereinbarungen“ zwar nominell eingeführt hat, deren Führungskräfte in der Praxis aber doch eher Zielvorgaben machten. Als daraufhin die allgemeine Motivation sank, entwickelte man mit einer Unternehmensberatung ein kompliziertes Prämienzahlungsmodell, das die Mitarbeiter dazu bringen sollte, zielorientierter zu arbeiten. Wie „erfolgreich“ diese Form des „Führens mit Zielvereinbarungen“ nun ist, kann man zum Beispiel daran ablesen, dass die Ziele für das Jahr 2009 im Juli 2009 vereinbart wurden. In dieser Firma kommt erschwerend hinzu, dass viele der Führungskräfte so konfliktscheu sind, dass sie mit den Mitarbeitern Ziele „vereinbaren“, die so niedrig sind, dass sie selbst mit Krückstock und Halbseitenlähmung noch zu erreichen sind. Das Ergebnis ist also genau umgekehrt, als das, was man sich erhofft hat: Das Zielniveau ist deutlich gesunken.

Dass sich der erhoffte Effekt nicht einstellt, sondern im Gegenteil durch die Prämienzahlungen der Zielerreichungsgrad noch niedriger ausfällt, liegt im menschlichen Gehirn begründet. Die neuro-psychologische Forschung hat eindeutig nachgewiesen, dass man mit Geld dazu beitragen kann, dass die Leistung schwächer wird. Die Hauptmotivation des Menschen, eine gute Arbeit abzuliefern ist eine intrinsische, d.h. die Freude an der Arbeit und an der eigenen Leistung und keine extrinsische, wie sie eine Prämienzahlung darstellt. Es gibt Neuro-Psychologen, die so weit gehen zu behaupten, würde man Ballack keine Prämien mehr bezahlen, wäre der Erfolg der deutschen Nationalmannschaft deutlich höher. Wie dem auch sei: In Untersuchungen mit Kindern hat man nachgewiesen, dass man mit nichts so schnell die natürliche Hilfsbereitschaft von Kindern außer Kraft setzen kann, wie wenn man ihnen für jede kleine Dienstleistung eine Prämie zahlt. Statt die Leistungsbereitschaft zu fördern, setzen Prämien sie herab. (Was hingegen stark gefördert wird, wie wir inzwischen alle wissen, ist die Gier – und dass die letzten

Endes ruinös ist für die Firma als Ganzes, für die Wirtschaft und für die Gesellschaft scheint immer noch kein hinlänglicher Grund zu sein, sich von dieser Praktik zu verabschieden).

Eine Geldprämie kann laut neuropsychologischer Forschung einen befriedigenden oder beflügelnden Effekt haben, wenn sie nicht vorher angekündigt war, sondern dem Einzelnen überraschend gegeben wird als Reaktion auf eine konkrete Situation oder Verhaltensweise. Eine Prämie für alle, weil die Firma geschäftlich erfolgreich war, zeigt nicht die gleiche Wirkung, wie eine Extra-Zahlung für einen Mitarbeiter, weil er sich in einer besonderen Situation ganz besonders eingesetzt hat. Eine solche überraschende Prämie ist ein Gewinn.

Hat die Firma die Absicht, besonders hohe Ziele zu erreichen und geht deshalb dazu über, Prämien mit Zielerreichungen zu verknüpfen, ist das besonders fatal, denn ab dem Moment beginnen Mitarbeiter ganz natürlicherweise, ihre Ziele nach Möglichkeit so niedrig anzusetzen, dass ein Verfehlen derselben ausgeschlossen ist. Man gerät also ganz schnell in das, was man als Farce von Tarifverhandlungen kennt: die einen fordern ganz viel, die anderen bieten ganz wenig und beide Seiten wissen, dass sie sich letztendlich auf ein Mittelmaß werden einigen müssen. Der Mitarbeiter wird sich jedoch in aller Regel auf keinen Fall auf wirklich herausfordernde Ziele einlassen, damit brächte er ja seine Prämie in Gefahr. Ab dem Moment, wo es eine Prämie für das Erreichen des Zieles gibt, hat der Mitarbeiter wirklich etwas zu verlieren, dieses Risiko wird er nicht eingehen. Solche Prämien stellen also eher einen Verlust dar – für die Firma, aber auch für den Mitarbeiter, der unter seinen Möglichkeiten bleibt.

Um dieser system-bedingten „Minder-Leistung“ zu entgehen, greifen manche Firmen zum Mittel der vorgegeben Ziele, was jedoch den Nachteil hat, dass dadurch die Motivation der Mitarbeiter geschmälert wird, vor allem, wenn die „offizielle“ Lesart immer noch „Zielvereinbarung“ lautet. Das wird als genau die Farce erlebt, die es ist und als Ungerechtigkeit meist obendrein.

Und noch etwas zum Thema Ziele – und das betrifft auch Coaches:

Ein Missverständnis, wie „gute“ Ziele auszusehen haben, konnte die psychologische Forschung jetzt ausräumen. Egal, ob Zielvereinbarungen in der Firma oder zwischen Coach und Coachee bzw. Auftraggeber: Bislang gingen alle Zielsysteme davon aus, solche Ziele müssten S.M.A.R.T. formuliert sein, s= spezifisch, m= messbar, a= attraktiv, r= realistisch, t= termingebunden. Diese Art von „smarten“ Zielen sind zwar erfolgreich – aber nur bei einfachen Zielen. Sobald es sich um komplexe Ziele handelt, funktioniert diese Formel nicht mehr. „Jeder Kunde, der bei uns etwas gekauft hat, wird zwei Wochen später angerufen“, das ist ein Ziel, das smart hinaus. So konkret zu formulieren ist bei einfachen Zielen in Ordnung, bei komplexen Zielen kann das in die Hose gehen. Das kann wahrscheinlich jeder nachvollziehen, der schon einmal Opfer wurde eines zu mehr „Kundenfreundlichkeit“ getrimmten Callcentermitarbeiters und fast einen Vogel gekriegt hat, weil er nach jedem Viertel- oder Halbsatz mit dem Namen angesprochen wurde. Da hat ein Trainer oder ein Vorgesetzter verzweifelt versucht, etwas so Komplexes wie „Kundenfreundlichkeit“ auf beobachtbares Verhalten herunterzubrechen und ist unter anderem auf „Ansprechen mit dem Namen“ gekommen. Dabei wurde leider vergessen, dass Kundenfreundlichkeit weit mehr umfasst, als solche einzelnen Faktoren. In der Zielpsychologie (ja, die gibt es jetzt auch), ist man dahintergekommen, dass es tatsächlich besser ist, komplexe Ziele eher etwas vage zu formulieren, so dass jeder einzelne erfüllen kann, was für ihn alles dazu gehört.

Da es im Coaching meist auch eher um komplexe als um einfache Ziele geht, kann man die smart-Formel getrost ad acta legen.

Ulrich Dehner

Zum Inhaltsverzeichnis

Die Zentrale

Die Zentrale weiß alles besser. Die Zentrale hat die Übersicht, den Glauben an die Übersicht und eine Datei. In der Zentrale sind die Männer mit unendlichem Stunk untereinander beschäftigt, aber sie klopfen dir auf die Schulter und sagen: „Lieber Freund, Sie können das von Ihrem Einzelposten nicht so beurteilen! Wir in der Zentrale...“

Die Zentrale hat zunächst eine Hauptsorge: Zentrale zu bleiben. Gnade Gott dem untergeordneten Organ, das wagte, etwas selbständig zu tun! Ob es vernünftig war oder nicht, ob es nötig war oder nicht, ob es da gebrannt hat oder nicht: erst muss die Zentrale gefragt werden. Wofür wäre sie denn sonst Zentrale? Dafür, dass sie Zentrale ist! merken Sie sich das. Mögen die draußen sehen, wie sie fertig werden!

In der Zentrale sitzen nicht die Klugen, sondern die Schlaunen. Wer nämlich seine kleine Arbeit macht, der mag klug sein – schlau ist er nicht. Denn wäre ers, er würde sich darum drücken, und hier gibt es nur ein Mittel: das ist der Reformvorschlag. Der Reformvorschlag führt zur Bildung einer neuen Abteilung, die – selbstverständlich – der Zentrale unterstellt, angegliedert, beigegeben wird... Einer hackt Holz und dreiunddreißig stehen herum – die bilden die Zentrale.

Die Zentrale ist eine Einrichtung, die dazu dient, Ansätze von Energie und Tatkraft der Unterstellten zu deppen. Der Zentrale fällt nichts ein und die anderen müssen es ausführen. Die Zentral ist eine Kleinigkeit unfehlbarer als der Papst, sieht aber lange nicht so gut aus.

Der Mann der Praxis hats demgemäß nicht leicht. Er schimpft furchtbar auf die Zentrale, zerreißt alle ihre Ukasse in kleine Stücke und wischt sich damit die Augen aus. Dies getan, heiratet er die Tochter eines Obermimen, avanciert und rückt in die Zentrale auf. Dortselbst angelangt, räuspert er sich, rückt an der Krawatte, zieht die Manschetten gerade und beginnt zu regieren: als durchaus gotteingesetzte Zentrale, voll tiefer Verachtung für die einfachen Männer der Praxis, tief im unendlichen Stunk mit den Zentralkollegen – so sitzt er da, wie die Spinne im Netz, das die anderen gebaut haben, verhindert gescheite Arbeit, gebietet unvernünftige und weiß alles besser.

Das wurde, halten Sie sich fest, 1925 geschrieben! 1925 hat Kurt Tucholsky einen Zustand beschrieben, der achtzig und tausend Jahre später noch immer so frisch ist, wie man bei guter Pflege, nicht wahr, meine Damen, eben ist, egal, was man alles schon mitgemacht hat. Da mögen Reiche untergehen (ich meine nicht Madeleine Schickedanz, sondern „Reiche“ wie in „Reich“ der Mitte oder oben schon erwähn-tes „Tausendjähriges“), da mögen Revolutionen alles Mögliche erschüttern: Nicht so die Zentrale! Zugegeben, die heißt heute vielleicht manchmal ein bisschen anders, eine kleine Schönheits-OP habe ich auch vorgenommen, wo oben „Datei“ steht, hatte Tucholsky im Original „Kartothek“ stehen, die habe ich sozu-sagen geliftet, aber sonst??? Ändert sich denn eigentlich bei uns nie was???

Mein dringender Apell an alle, die Deutschland verstehen wollen, die sich selbst etwas Gutes tun wollen, die lachen und weinen wollen und die Spaß haben am besten Deutsch, das jemals geschrieben wurde: Lest Tucholsky! Alles! Er hat vor mehr als achtzig Jahren übrigens auch schon Sachen geschrieben über Leute, die die idiotischsten, dämlichsten, zerstörerischsten Entscheidungen treffen mit dem Deckmäntelchen „sie trügen ja die Verantwortung“, was im Klartext auch damals schon hieß, sie haben ihre Schäfchen im Trockenen und die anderen können die Sache ausbaden – aber ich kann jetzt wirklich nicht die Gesamtausgabe zitieren, das muss man einfach selber lesen.

Renate Dehner



[Zum Inhaltsverzeichnis](#)

Management-Buch

Das Buch „Coaching als Führungsinstrument“ von Ulrich und Renate Dehner wurde von der Managementbuch.de-Redaktion als „Empfehlung“ ausgezeichnet. Hier finden Sie das Buch und die Begründung der Managementbuch.de Redaktion:

http://www.managementbuch.de/shop/action/magazine/36688/alle_buecher_und_medien_zum_thema_coaching.html?aUrl=90007985.

Managementbuch.de ist die führende Wirtschaftsbuchhandlung in Deutschland. In über 60 Kategorien empfehlen wir unseren Lesern die besten und wichtigsten Bücher. Dafür prüft unsere Redaktion seit Jahren alle Neuerscheinungen der relevanten Verlage. Die besten Bücher werden kurz rezensiert und als „Testsieger“, „Empfehlung“ oder „Klassiker“ ausgezeichnet.



[Zum Inhaltsverzeichnis](#)

Termine

Ausbildungen:

Start: 14.-16. April	2010	Train the Trainer, in Konstanz
Start: 21.-23. April	2010	Führungskraft als Coach, in Konstanz
Start: 28.-30. April	2010	CoachingAusbildung, in Konstanz
Start: August	2010	CoachingAusbildung, in Berlin

Seminare:

02.-04. Dezember	2009	CoachingSeminar Führung
14.-15. Dezember	2009	Supervision für Coaches
19.-20. April	2010	Bodybased Communication
06.-07. Mai	2010	Ausdruck und Stimme

[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 info@konstanzer-seminare.de

Newsletter abbestellen