

STANDPUNKT NR. 51 – 12/2017

Freiheit und Verantwortung

„Freiheit is a G´schenk, das si net a jeder gern machen lässt“
(Luzie aus „Das finstere Tal“)

Freiheit und Eigenverantwortung sind Grundpfeiler unseres gesellschaftlichen Zusammenlebens. Sie sind im Grundgesetz verankert und damit auch Grundkonsens unserer freiheitlichen Grundordnung.

Bei so viel „Grund...“ darf es nicht überraschen, dass „eigenverantwortliches Arbeiten“ auch als Grundmodell moderner Arbeitsethik gilt. Der Mensch soll im Arbeitsleben ebenso frei und eigenverantwortlich handeln können wie auch als freier Bürger dieses Staates.

Die Einschränkung dieses Grundsatzes besteht vor allem darin, dass gesellschaftliches Zusammenleben wie auch die Zusammenarbeit in einem Unternehmen bzw. einer Organisation bestimmten, vorab definierten Grundregeln folgen muss, um das Miteinander geordnet ablaufen lassen zu können. Mit anderen Worten: Die Freiheit des Einzelnen hat dort ihre Grenzen, wo sie, ungehemmt ausgeübt, die Gemeinschaft und ihre Interessen gefährden würde. So weit, so gut.

Folgerichtig gehen Staatsrechtler ebenso wie Manager immer davon aus, dass Menschen nach diesen Grundwerten streben, d.h. dass sie danach streben, im Rahmen vorgegebener Ordnungen möglichst frei und eigenverantwortlich agieren zu können.

Viele gestandene Führungskräfte wissen allerdings auch aus eigener Erfahrung, dass das nicht stimmt.

Viele Mitarbeiter entscheiden sich, wenn sie die Wahl zwischen einer vordefinierten und einer unstrukturierten Aufgabe haben, für die Abarbeitung vorgegebener Arbeitsinhalte und eben nicht für die zu gestaltende Aufgabe.

Und daher ist so mancher hoffnungsfroh begleitete Ansatz „moderner“ Führungskräfte frustriert beendet worden, weil die Zielgruppe die Wohltat, die man ihnen antun wollte, gar nicht haben wollte.

Besonders eindrucksvoll lässt sich diese Problematik am Beispiel des Umgangs mit Vertriebszielen verdeutlichen.

Ziele, die auf Einzelpersonen herunter gebrochen werden, gelten vielen Arbeitspsychologen und Betriebsräten als Dorn im Auge, als Instrument der Druckentfaltung. Daher sind auch alle Interessenvertreter der Arbeitnehmerschaft beständig bemüht, sowohl die Anzahl auch die Höhe der Ziele zu reduzieren, um den Druck von den Kollegen zu nehmen.



Dies ist, ganz nebenbei bemerkt, auch im Interesse allfälliger Interessenvertreter von Kunden, denn Verkaufsdruck durch hohe Ziele führt, so die nicht ganz falsche Einschätzung, zu nicht immer Kunden-orientiertem Beratungsverhalten.

Der beharrliche Kampf um die Vertriebsziele führt dann häufig dazu, dass in großen und komplexen Vertriebswelten wie z.B. dem Retailbanking, nur noch 10 Ziele vereinbart werden dürfen. Das wiederum bedeutet, dass eine Vertriebswelt, in der neben den Produktabschlüssen, mit denen das notwendige Geld verdient wird, auch die Nutzung der Beratungsinstrumente, die Arbeit mit Spezial-Segmenten wie Jugend oder Neukunden sowie letztlich auch die digitalen Anforderungen motivatorisch abgedeckt werden muss, was schlicht und ergreifend unmöglich ist.

So muss es nicht wundern, wenn es seit wenigen Jahren eine Tendenz gibt, die Ziele ganz aufzugeben, was allerdings das Problem nicht löst, sondern nur vertagt, weil anfänglicher Begeisterung fast immer schnell die Ernüchterung folgt, wenn nämlich die Vertriebsergebnisse einbrechen. Dann ist es meist schnell vorbei mit dem gegenseitigen Vertrauen zwischen Führung und Mitarbeitern und das Pendel schlägt in die andere Richtung zurück, d.h. es werden wieder Ziele vereinbart.

Warum „danken“ die Mitarbeiter das in sie gesetzte Vertrauen nicht? Wie kann es sein, dass viele Mitarbeiter, und nicht nur die Top-Leister, nach Abschaffung von Zielen diese wieder einfordern?

Allen soziologischen und psychologischen Erkenntnissen zum Trotz scheinen viele Menschen dazu zu tendieren, die ihnen angebotene Eigenverantwortung abzulehnen.

Der Grund dafür liegt in einem Missverständnis. Wir missverstehen die Vergabe von Zielen an Menschen als Weitergabe von Verantwortung, weshalb ja viele Führungskräfte im mittleren Management große Anhänger von Zielvereinbarungen sind, weil dies die Möglichkeit bietet, den „von oben“ erhaltenen Druck „nach unten“ weiterzugeben.

Einem Menschen ein Ziel (oder Ziele) zu geben, bedeutet aber nicht, Verantwortung weiterzugeben, sondern sie zu behalten. Mit der Zielsetzung definiert der Ziel-Geber, was gut ist, und erspart dem Ziel-Nehmer das Nachdenken (und die Verantwortung) darüber, ob auch mehr möglich wäre. Erfüllt also der Ziel-Nehmer alle an ihn gegebenen Ziele, dann ist er für nichts weiteres verantwortlich, d.h. über den Zielvergabe-Prozess verbleibt die Verantwortung darüber, ob das Erreichen der Ziele den Anforderungen des Unternehmens genügt, grundsätzlich beim Ziel-Geber.



Da es nun aber sehr häufig vorkommt, dass ein Teil der Ziel-Nehmer ihre Ziele nicht erreicht, und diejenigen Ziel-Nehmer, die ihre Ziele erreichen, aus der Verantwortung sind, verbleibt das Risiko der Zielverfehlung beim Ziel-Geber.

Das ist eine sehr bequeme Situation für diejenigen, die ihre Ziele erreichen. Aber auch wenn ein großer Teil der Ziel-Nehmer ihre Ziele verfehlen, dürften sie keine gravierenden Konsequenzen fürchten, denn welcher Manager riskiert deswegen den Betriebsfrieden. Ziele sind keine Verantwortungs-Weitergabe, sondern faktisch eine Verantwortungs-Bewahrung. Eingebettet in einen durch den Zielvereinbarungsprozess künstlich geschaffenen Interessengegensatz zwischen Ziel-Gebern und-Nehmern entsteht somit ein System, in dem Ziele tendenziell nach unten verhandelt werden.

Schafft man also die Mitarbeiter-bezogenen Ziele ab, setzt sich schon bald nach einer kurzen Euphorie-Phase die Erkenntnis durch, dass die Mitarbeiter jetzt tatsächlich Verantwortung haben, denn jetzt geht es nicht mehr darum, eine vorab bestimmte Höhe zu überspringen, sondern sich selbst eine Marke zu setzen, die man erreichen will.

Man kann sich nicht mehr einfach nur auf das beziehen, was man zugewiesen bekommen hat, sondern um das eigenständige Erkennen (Verantworten) dessen, was möglich ist.

Das klingt theoretisch sinnvoll, führt aber in der Praxis dazu, dass diese plötzlich erworbene Freiheit auch mit plötzlich übertragener Verantwortung einhergeht, die für viele Menschen im Vertrieb zunächst einmal ungewohnt ist. Wenn eine Vertriebsorganisation darüber hinaus über Jahre darauf trainiert war, Ziele nach unten zu verhandeln, muss sich das Management nicht wundern, dass die erhoffte Zusatzenergie, die die Freiheit mit sich bringen sollte, nicht sofort entsteht, sondern im Gegenteil, dass die erworbene Freiheit zunächst einmal für ein Weniger an Aktivitäten „missbraucht“ wird.

Zwei Reaktionsmuster sind zu beobachten:

Das Einknicken, d.h. das Management greift nach kurzer Zeit wieder auf das altbewährte Zielvereinbarungs-System zurück, weil vor allem Führungskräfte des mittleren Managements dies fordern, und weil viele Mitarbeiter dies unterstützen, um der Verantwortung, die mit der Freiheit verbunden ist, zu entgehen.

Das Beten, d.h. das Management wartet ab und hofft, dass sich die Mitarbeiter bald wieder intensiver engagieren. Meist tritt nach einer gewissen Zeit ein solcher Effekt ein, der manchmal sogar den vorher entstandenen Rückgang wieder ausgleicht. Ein positiver Zusatzeffekt tritt aber nur in den allerseltensten Fällen ein (mir ist kein einziger solcher Fall bekannt).

Beide Reaktionsmuster sind falsch, denn weder das Zuwarten noch das Zurückdrehen behebt das Problem.



Freiheit und Verantwortung müssen in einer Organisation wachsen. Die meist risikoscheu eingestellten Menschen müssen an die Verantwortung herangeführt werden, denn sie werden sie von sich aus nicht suchen.

Das Top-Management handelt naiv, wenn es glaubt, dass es sich bei der Mehrzahl der Mitarbeiter um „angekettete Rennpferde“ handelt, die davon stürmen, sobald man ihnen die Kette abnimmt.

Die „wundersame“ Reaktion von Mitarbeitern, die sogar eine Rückkehr zu den Zielen fordern, ist also nur dadurch zu erklären, dass sie die Übernahme von (Eigen-) Verantwortung fürchten. Dies wiederum ist idR. Ausdruck einer fehlenden Vertrauenskultur zwischen Management und Mitarbeitern, denn nur wem Vertrauen entgegengebracht wird, kann und wird das Vertrauen rechtfertigen.

Klassische Zielvereinbarungsprozesse auf Einzelmitarbeiter-Ebene sind eben nicht nur einfach ein „anderes“ Steuerungssystem, sondern institutionalisierter Ausdruck von Misstrauen zwischen Management und Mitarbeitern, und es ist nicht mit einer „Hochglanz-Veranstaltung“ getan, auf der das Management den Mitarbeitern das Vertrauen ausspricht, um diese ihrerseits gewachsenen Vorbehalte aufzulösen.

Einzelziele sind, wie schon in mehreren Standpunkten ausgeführt, grundlegend falsch, weil sie dem menschlichen Bedürfnis nach gemeinschaftlichem Arbeiten widersprechen. Menschen leisten in Gemeinschaften (Teams) mehr als wenn sie Einzelkämpfer sein müssen.

Man darf sich aber nicht von den Fluchtreflexen irritieren lassen, die sich immer einstellen, wenn sich die Steuerungswelt grundsätzlich ändert.

Das Abschaffen von Einzelzielen, ohne einen anderen „Motivator“ einzuführen (bspw. Liga-System), ist jedoch naiv und gefährlich, denn meist geht das Abschaffen der Einzelziele mit einem erklärten Vertrauensbeweis des Managements gegenüber den Mitarbeitern einher. Wenn dann die erhofften Effekte nicht nur ausbleiben, sondern, wie meistens, die Ergebnisse sogar sinken, wird auch die Vertrauensfrage wieder neu gestellt.

Was also ist die Antwort? Zunächst einmal ist wichtig, zu verstehen, was man mit welcher Absicht anrichten kann und wie welche Reaktionen aus der Organisation zu bewerten sind.

Wenn man mit der gebotenen Demut an die Aufgabe herangeht, die Steuerungs-Philosophie und –Logik zu verändern, steht Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern an oberster Stelle. Ist dieses Vertrauen nicht vorhanden, sollte die „Galeere“ beibehalten werden: Einzelziele, harte Kontrollen und am besten ein ausgefeiltes Anreizsystem.

Das wird dann zwar keine überragenden Ergebnisse bringen (meines Wissens nach hat noch nie eine Galeere eine wichtige Regatta gewonnen), hält sich aber über Wasser.



Will man aber die eigenverantwortlich denkenden und (im Rahmen der Vorgaben) handelnden Mitarbeiter, muss der Prozess präzise geplant und sorgfältig durchgeführt werden. Mobilisierung ist nichts für schwache Nerven und ungeduldige Geister. Entweder schnell oder richtig!

Ich wünsche Ihnen Mut und Geduld, den richtigen Weg zu erkennen und zu gehen.

Herzliche Grüße aus Brand

Hans-Dieter Krönung