

Die Ziel-Sisyphosiaden Zielerreichung und andere Irrtümer

Nehmen wir einmal an, der Felsbrocken wäre am Gipfel des Berges liegen geblieben. Die Götter wären gnädig gewesen. Wie hätte in diesem Fall Sisyphos wohl reagiert? Er hätte sein Ziel erreicht. Er wäre von einem Dilemma und einer sinnlosen Arbeit befreit worden. Er hätte gewiss die „Beckerfaust“ geballt und „Arriva“ gerufen. Er wäre glücklich, vielleicht sogar dankbar gewesen. Wirklich? Und wenn ja, wie lange?

Plötzlich hätte er bemerkt, dass er sein Ziel nicht erreicht, sondern vernichtet hat. Leere wäre an die Stelle der Herausforderung getreten. Alles, was jetzt hätte noch kommen können, wäre nichts im Vergleich zu dieser Aufgabe gewesen. Die größte Tat hätte in seinem - wie Homer es bekundet - keinesfalls ereignislosen Leben schon hinter ihm gelegen.

Zweifel kommt angesichts dieser Geschichte in mir auf, ob die Götter wirklich gnädig sind, wenn sie uns große Ziele erreichen lassen.

Hinter großen Zielen steht eine Leere; es sei denn, es werden noch größere Ziele dahinter gesetzt und hinter diese wieder größere und ... Auf diese Weise wird der Felsbrocken immer mächtiger und die Zielerreichung immer unwahrscheinlicher. Da die „alten“ Ziele nicht mehr existieren, haben sie zugleich ihren Wert verloren. Die mögliche Anerkennung für das Erreichte ist bescheiden im Gegensatz zu dem was kommen soll. „Wer leben nicht davon, was war, sondern von dem, was sein wird“, meinte kürzlich ein Unternehmer. Nur nicht auf den Lorbeeren ausruhen!

Die psychische und physische Reaktion auf dieses Dilemma nennen wir neudeutsch „Burn-out-Syndrom“. Es befällt Land auf Land ab Manager und ganze Unternehmen. Sie verlieren ihre Dynamik, ihre Innovationskraft, ihre Flexibilität, ihr Gespür und ihre Belastbarkeit. Ganze Lebenswerke geraten in Gefahr, Existenzen werden aufs Spiel gesetzt. Beispiele für dieses Phänomen gibt es unzählige.

Mir scheint, als hätte die in Unternehmen verbreitete Praxis jedes Jahr die Umsatz-, Ertrags-, Mitarbeiter- und Kundenziele zu steigern letztendlich tragische Konsequenzen.

Bevor ich weiter schreibe und in den Verdacht gerate, ich würde den sakrosankten Begriff „Ziel“ in ein schlechtes Licht rücken zu wollen, beeile ich mich zu versichern, dass unternehmerisches Handeln zielorientiertes Handeln ist. Auch Personalführung scheint mir nur als zielorientiertes Handeln legitimierbar. Wenn ich Kritisches zum Thema in den Ring werfe, dann vor allem gegen

den naiven Applaus, der die Nützlichkeit von Zielen, Zielvereinbarungssystemen und Zielkonzepten begleitet.

Ziele sind immer in die Zukunft gerichtet. Erlebt werden kann im Grunde nur die Gegenwart, sie ist Wirklichkeit. Die Vergangenheit ist vergangen und die Zukunft wird es im bewussten Erleben des einzelnen nicht geben. Doch das Gegenwartsfenster ist klein, weil der Fokus auf die Zukunft gestellt ist. Und der Augenblick, das einzige von Beständigkeit in unserem Leben wird dadurch missachtet. Zielorientierung führt mithin zur Abwertung von Hier und Jetzt. Wer aber nicht gelernt hat, seine Energie im Jetzt zu konzentrieren, wird auch diese spätere Gegenwart (heute noch Zukunft) nicht bewusst erleben. Und die strenge Logik lässt die Folgerung zu, dass damit am Leben vorbei gelebt wird.

Das kleine Gegenwartsfenster ist mit der Unzufriedenheit verknüpft, den Augenblick als „noch nicht“ ganz, „noch nicht“ vollständig, „noch nicht“ optimal zu erleben (nur das Ergebnis zählt!). Der Frust, der oft am Ende eines Arbeitstages oder einer Arbeitswoche steht, zeigt sich in diesem Bewusstsein.

Nun höre ich die Apologeten der Zielkonzepte protestieren: Wir reden doch von Zielvereinbarung. Wir vereinbaren für alle Beteiligten lohnende Ziele. Wir stellen damit „Win-win-Situationen“ her!

Zielvereinbarungen sind - soweit ich das sehe - den Schatten des Misstrauens nie richtig losgeworden. Dies ist immer dann zu erleben, wenn solche Systeme in Unternehmen eingeführt werden: Die Mitarbeiter gehen reflexartig in den Widerstand. „Warum eine Zielvereinbarung? Traut man mir nicht, dass ich mich auch so voll einsetze?“ Die Vermutung wird vollends zur Gewissheit, wenn variable Einkommensanteile abgespalten werden: „Ich glaube nicht, dass Du von Dir aus so leitungsbereit wärest, wenn ich Dich nicht bestechen würde!“ Jedenfalls, am Ende jeder Zielvereinbarung wird abgerechnet!

Was vereinbaren wir eigentlich? Durch die Top-down-Kaskadierung ist der Freiraum für Vereinbarungen geradezu lächerlich minimal. Es ist schon fast zynisch von Vereinbarung(en) zu sprechen. Es steht von vorne herein fest, dass an den Zielvorgaben der Unternehmensführung nichts zu ändern ist: It's not to vote! Und da man jene, die an der Front stehen, vorher nicht beteiligt hat, ist die Frage nach der tatsächlichen Realisierbarkeit beileibe noch lange nicht beantwortet.

Bei „Top-down-Entscheidungen“ schauen die Mitarbeiter sowieso immer zuerst darauf, warum es nicht funktionieren kann. Je nach Unternehmenskultur kommt es zu offenem oder verdeckten Abwehrverhalten. Der Teufelskreis gegenseitiger Verdächtigungen ist geschlossen. Das positive Menschenbild, das eine Vereinbarung erfordert ist perdu! Die Bestätigung, dass es ohne Diktat nicht geht, hat sich für die Unternehmensführung wieder einmal manifestiert.

Zielvereinbarungen erzeugen eine Scheinobjektivität. „Aber 98 Prozent Forecast sind doch objektiv!“ Sagt der eine: „98 Prozent sind unter den Marktbedingungen ein herausragendes Ergebnis!“ Sagt ein anderer: „Es ist eine Schande, dass die restlichen zwei Prozent nicht auch noch geschafft wurden!“ Und ein Dritter meint: „Wenn wir unter den Bedingungen locker 98 Prozent schaffen, dann müssen wir die Zielschraube einfach noch weiter anziehen. Das nächste Mal sind 120 Prozent eben 100 Prozent!“

Drei Beurteiler und drei Meinungen. So viel zum Thema Objektivität. Wir Menschen tun eh gut daran, die Objektivität bei den Göttern zu lassen!

Obwohl mein Schreibfluss einem sprudelt, möchte ich meine kritischen Anmerkungen mit dem nächsten Punkte in der Gewissheit enden lassen, dass noch viel zu sagen wäre.

Zielvereinbarungen sind unflexibel und leistungswidrig. Je aufwendiger und detaillierter die Zielkonzepte sind, desto mehr Energie binden sie. Ganze Arbeitsbeschaffungsprogramme ranken sich um die Systeme und verregeln sie. Die begleitenden Controllinginstrumente und Hausmitteilungen fressen zunächst zentnerweise Papier und später in gleicher Relation Zeit- und Mitarbeiter-Ressourcen. Vom Vertuschungs- und Manipulationsaufwand und den Demotivationslasten gar nicht gesprochen. All diese Energie fließt nach innen und verbraucht sich in Nachverhandlungen und Zielerreichungsdiskussionen. Mit Verlaub: Das ist nicht im Sinne zielorientierten unternehmerischen Handels!

Vielleicht lieber Leser sagen Sie jetzt: „Gut gebrüllt Löwe! Kritisieren kann jeder! Wie geht's denn bitte schön besser?“

Gern! Beginnen möchte ich mit einem kühnen Gedanken. Wie wäre es, wenn ein Unternehmen sechs Monate auf seine Zielkonzepte verzichten würde. Lassen wir den Kräften doch für eine überschaubare Zeit ihren Lauf. Risiko? Ja, vielleicht! Mut? Ja, erforderlich! Chance? Ja, mit hohem Erkenntniswert!

Wie viel Mut ist nötig, um die Zielkaskadierung von oben nach unten umzudrehen? Geneigt bin ich zu antworten: Keiner! Der Vertrauensbeweis aber ist

erheblich! Das Dialogangebot ist im wahrsten Sinne des Wortes „ziel-führend“.

Ziel ohne Weg, das ist schlichtweg eine Unmöglichkeit. Wege ohne Ziel, kann es geben. Dies gründet die Herrschaft des Weges über das Ziel! Den richtigen Weg gehen, bedeutet im Hier und Jetzt zu handeln. Setzen wir uns in der Gewissheit, dass Handlungen automatisch zu erwünschten Ergebnissen führen, mehr Handlungs- als Ergebnisziele und vergessen wir nicht, dass auch Verhaltensziele lohnende Ziele sind.

Lassen Sie uns mit Freude (der liebe Gott hat nämlich vor den Erfolg die Freude gesetzt) den „Felsbrocken“ nach oben rollen und denken wir immer daran: Der Weg ist das Ziel!“

Das Scheitern des Sisyphos war nicht die Hoffnungslosigkeit seines Bemühens. Es bestand lediglich in der Illusion, er wäre glücklich, wenn er sein Ziel erreicht hätte.

In diesem Sinne
Ihr
Hans-Peter Wimmer

Juni 2005