

Motivation Traum

Gerlinde Pammer ist Mitglied der Geschäftsführung bei Ramsauer & Stürmer Consulting und leitet das Wiener Büro. Ihre Beratungsschwerpunkte: Strategie-Entwicklung, Strategisches Controlling und Performance Management



VON GERLINDE PAMMER

„Als Berater musst du die Träume deines Vorstandsvorsitzenden verstehen“, war eine der Kernaussagen des charismatischen Chefs eines internationalen Beratungsunternehmens. Und warum? Weil, wer Ziele erreichen will, auch die Träume ins Kalkül ziehen muss. Sage keiner, das gilt nicht auch für jeden kleinen Arbeitnehmer.

Es klingt wie eine Binsenweisheit: auch Vorstände und Geschäftsführer sind in erster Linie Menschen, mit ganz normalen Bedürfnissen und – eben auch – „Träumen“ (in unserem Zusammenhang verstanden als die „wirklichen Motivationstreiber“). Die Motive einer Führungskraft zu kennen ist hilfreich, wenn es z.B. darum geht, als CEO die Verträge von Länderchefs oder als Län-

derchef die Verträge von Bereichsleitern zu gestalten. Dies gilt auch für die Management-Berater: Für den Erfolg eines Projektes ist es von zentraler Bedeutung, wirklich zu verstehen, was der Auftraggeber erreichen möchte. Berater werden üblicherweise auf den Plan gerufen, wenn es gilt, besondere Herausforderungen zu meistern. Die Anlässe sind vielfältig: Erschließung neuer Märkten, kritisches Hinterfragen und ökonomisches Bewerten einer Geschäftsidee, Optimierung der Geschäftsprozesse oder das Finden von Antworten auf „Bedrohungsszenarien“ aus dem Markt.

S Summary

Sogar die Macht des Geldes hat ein Ende. Als Anreiz gut, wenn die Voraussetzungen stimmen, hilflos, wenn Ziele und Wünsche nicht zusammen passen. Das sollte sich vor Augen halten, wer das Scheckheft zückt, um sich den Erfolg zu kaufen.

FOTO PHOTO ALTO, ISABELLE ROZENBAUM

i Kontakt

Mag. Gerlinde Pammer ist Mitglied der Geschäftsführung bei Ramsauer & Stürmer Consulting und leitet das Wiener Büro. Ihre Beratungsschwerpunkte sind Strategie-Entwicklung, Strategisches Controlling und Performance Management.

KONTAKT:

Ramsauer & Stürmer Consulting GmbH
A-1030 Wien, Ungargasse 37
Tel (01) 718 187 55 62
T (01) 534 75 – 119
E wien@rs-consulting.com
www.rs-consulting.com

Zielerreichung, Zielvereinbarung

Fast immer geht es im Zuge von Beratungsmandaten auch um das Erreichen von Zielen. Welche Modelle dahinter gelegt werden, ist sekundär. Ich persönlich habe gute Erfahrungen mit Szenario-Analysen, Werttreiber- und Scorecard-Modellen gemacht, wobei sich die Verknüpfung der prioritären Ziele mit substantiellen monetären Anreizen durchaus bewährt hat – als Steuerungsinstrument. Je höher die Identifikation mit dem gesteckten Ziel, desto höher auch die Chance auf Zielerreichung.

Zielvereinbarungen müssen drei Anforderungen gerecht werden, wenn sie selber zielführend, d.h. als Steuerungsinstrument brauchbar, sein sollen:

- Ziele müssen klar kommuniziert, nachvollziehbar und messbar sein; sie müssen „Sinn“ machen.
- Ziele müssen ambitioniert realistisch sein („stretch targets“).
- Das Anreizsystem muss dort ansetzen, wo „Incentivierung“ auch wirksam werden kann. Bei vielen Menschen ist Geld ein guter Hebel, weil noch längst nicht alle (materiellen) Wünsche erfüllt sind; es gibt aber auch Menschen, für deren Werteskala es wirksamere Incentives als Geld gibt, z.B. mehr Freizeit).

Um die Grenzen der Steuerbarkeit durch finanzielle Anreize aufzuzeigen, ein kurzes Fallbeispiel:

Ein international erfahrener Manager hatte einen Zwei-Jahres-Vorstandsvertrag mit der Option auf Verlängerung um weitere zwei Jahre. Er wurde mit der Leitung einer Landesgesellschaft eines internationalen Konzerns betraut. Seine strategischen Aufgaben konzentrierten sich um drei Kernthemen: das prioritäre Ziel war, im Kerngeschäft des Unternehmens Großkunden an Land zu ziehen; darüber hinaus sollte er die österrei-

chische Market Unit kostenmäßig „in Ordnung“ bringen; und das Produkt-Portfolio der Landesgesellschaft sollte an das Konzern-Portfolio angepasst werden. Diese Ziele waren im Vertrag festgehalten, die Zielerreichung mit entsprechenden Prämien hinterlegt. Der finanzielle Anreiz war in diesem Fall sinnvoll, da es zu den „dreams“ des CEO gehörte, sich ein Feriendomizil in der Toskana anzuschaffen. Das Aufgaben-Portfolio war – im Nachhinein betrachtet – nicht optimal geschnürt. Das Kostenthema lag ihm, er holte eine Beratung an Bord, und es wurde eine Reihe von Optimierungsprojekten definiert, von denen auch viele umgesetzt wurden. Auch das Thema der Portfolio-Bereinigung schaffte er – gestützt auf ein kompetentes Umfeld – relativ gut. Woran er letztlich scheiterte, war das prioritäre Ziel des Konzerns: es gelang ihm nicht, auch nur einen Kunden im Kerngeschäft des Unternehmens an Land zu ziehen. Für diese Aufgabe war er – trotz vieler Verdienste – nicht der geeignete Mann.

Hätte man sich intensiver mit seinen wirklichen Motivationstreibern und seiner Person auseinandergesetzt, hätte es nicht zu dieser Fehlbesetzung (das Mandat wurde nach zwei Jahren auch verlängert) kommen müssen; denn dann hätte man wahrscheinlich zwei Dinge sofort erkannt:

- Erstens, dass er – bei aller analytischen Stärke – einfach kein „sales guy“ war; es fehlte ihm der „Biss“, der gute Verkäufer auszeichnet.
- Zweitens war es ihm im Grunde zuwider, geschäftliche soziale Verpflichtungen wahrzunehmen; er zog es vielfach vor, seine Abende im Kreis der Familie oder mit Freunden zu verbringen (ein durchaus nachvollziehbares Anliegen). Er unterschätzte die Wichtigkeit des Networkings, verpasste die Chance, persönliche Kontakte zu knüpfen, um aus der Anonymität des „expats“ herauszutreten. Vertrauen ist eine wichtige Basis, nicht nur im zwischenmenschlichen Bereich, sondern auch in Business-Beziehungen. Dieses Vertrauen baut sich aber nicht auf der Basis eines Organigramms auf, sondern entsteht (im optimalen Fall) durch persönlichen Kontakt.

Bei allen bereits erworbenen Meriten bedeutete diese Vorstandsbesetzung in letzter Konsequenz Schaden für das Unternehmen: Die erwarteten neuen Großkunden blieben aus, und dem notwendigen Kostensenkungsprogramm wurden keine positiven, mutigen Business-Initiativen entgegengesetzt. Die Verlagerung sämtlicher zukunftsorientierter Geschäftsbereiche in andere Marketunits und ein massiver Mitarbeiterabbau waren die Folge.

Ziele operationalisieren

Führen durch Ziele ist eine weit verbreitete Praxis; und die Verträge des Top-Managements bringen zumeist klar zum Ausdruck, wo das Unternehmen hinsteuern soll und wo die Prioritäten gesetzt werden sollen. Diese Ziele werden in der Folge kaskadenartig auf die nächsten Ebenen heruntergebrochen, im Fachjargon heißt es „weiter operationalisiert“, sodass letztendlich ein relativ konsistentes Zielgerüst entsteht. Zumindest bei der Festlegung der bonus-treibenden Kernziele halte ich eine top-down-bottom-up Methode für sinnvoll, optimalerweise in Form von Zielvereinbarungen, die Vorgesetzter und Mitarbeiter unterschreiben. Dann gelingt es wahrscheinlich auch leichter, Ziele zu definieren, die den inneren Motivationstreibern, den „dreams“, nicht zuwiderlaufen. ■