

**Goal Alignment und „Führen mit Zielnetzen“
- die innovative Wiederentdeckung von
Schmalenbach´s Prinzip der Wirtschaftlichkeit**

von Obering. Gero Panskus

Gero Panskus Unternehmensberatung BDU, Wuppertal

1. Erinnerungen an Schmalenbach

Wer kennt nicht die Einheitsbuchführung und den Kontenrahmen von Professor Eugen Schmalenbach, einen der Väter der Betriebswirtschaftslehre. Mit diesen „Erfindungen“, heute würden wir sagen Innovationen, schuf er in den 20er Jahren des vorigen Jahrhunderts eine strukturierte systemische Ordnung für ein standardisiertes Rechnungswesen. Mit diesen Arbeiten ist er uns bis heute präsent. Weniger präsent ist er uns, aus meiner Sicht, als der Vordenker und Verfechter des Prinzips der Wirtschaftlichkeit und sich daraus ergebenden Verhaltensweisen in Unternehmen. Schmalenbach formulierte zur Führung von Unternehmen folgenden Leitgedanken:

„Die Organisation als Instrument zur Gestaltung der Wirtschaftlichkeit hat zum Ziel, den Betrieb so zu ordnen, dass sich aus dem Zusammenspiel der Organe eine möglichst hohe Gesamtleistung ergibt“.

Welch eine klare, eindeutige Aussage. Die Organisation hat zum Ziel im Unternehmen eine Ordnung zu gestalten (Leistungs- und Leistungsebenen, Funktionsbereiche, Geschäftsprozesse). Auf der Grundlage dieser Ordnung müssen Menschen (die personifizierten Organe) so zusammenarbeiten, dass ein zentrales Ziel erreicht wird, nämlich eine hohe Gesamtleistung.

Während Einheitsbuchführung und Kontenrahmen Ordnung und Standardisierung in die Werteflüsse der Unternehmen brachten und dort unser Handeln bestimmen, hat der Schmalenbach'sche Leitgedanke zum Prinzip der Wirtschaftlichkeit weit weniger wirkungsvoll Eingang in den Unternehmensalltag und unser Handeln gefunden. Selten klappt das Zusammenspiel der Organe. Selten ist die Organisation das Instrument zur Erzeugung von Wirtschaftlichkeit und hoher Gesamtleistung. Und dies trotz der Verfügbarkeit einer Vielzahl von Organisationsmodellen, Managementsysteme, betriebswirtschaftlichen Tools und personalen Führungstheorien.

Es ist dringend notwendig, dass wir uns in dem heute vorherrschenden Theorien- und Methodendschungel wieder an Schmalenbachs Leitgedanken und seine klare, eindeutige Aussage erinnern. In unserem, schon sehr zwanghaft anmutenden Innovationsbetrieb ist es auch eine Innovation, sich den über alle zeitgeistlichen Entwicklungen hinweg gültig bleibenden Leitgedanken wieder bewusst zu machen und anzuwenden. Denn die Kernaufgabe, Führung eines Unternehmens nach dem Wirtschaftlichkeits- und Leistungsprinzip zur Erzielung einer möglichst hohen Gesamtleistung, bleibt. Dass diese Aufgabe am besten dadurch erfüllt wird, indem die Organe in einer zweckbestimmten Organisation zusammenspielen und zusammenwirken, ist ein bedeutendes Vermächtnis Schmalenbachs.

2. Goal Alignment (GA) – ein innovativer Weg auf den Spuren Schmalenbachs

Vergegenwärtigen wir uns noch einmal den Leitgedanken: „Die Organisation als Instrument zur Gestaltung der Wirtschaftlichkeit hat zum Ziel, den Betrieb so zu ordnen, daß sich aus dem Zusammenspiel der Organe eine möglichst hohe Gesamtleistung ergibt“.

Die erfolgsbestimmende Frage ist natürlich: „Wie erreichen wir das, was ist zu tun?“ Kometenhaft steigen in diesem Zusammenhang von Zeit zu Zeit am „Managementsysteme-Himmel“ Rezepte, Methoden, Tools und Verhaltensweisen auf, die die Lösung bringen sollen. Sie bleiben kurze Zeit, begleitet von Gurus und „gläubigen“ Anhängern auf einer von Medien- und Vermarktungsspektakel begleiteten Umlaufbahn, um dann ganz schnell wieder zu verglühen. Und das hat einen Grund: Sie treffen alle nicht den Kern, nicht die „DNA“ des Schmalenbach'schen Leitgedankens:

Eine möglichst hohe Gesamtleistung bzw. die Steigerung der Leistungskraft eines Unternehmens oder einer Organisation ist nachhaltig wirksam am besten zu erreichen, wenn es gelingt, die Individualinteressen von Managern und Ausführenden sowie die Interessen des Kapitals in Übereinstimmung zu bringen. Diese Übereinstimmung muss sich niederschlagen in einem durchgängig ausgerichteten und vernetzt wirkenden Zielsystem für alle das Unternehmen oder eine Organisation treibenden Kräfte. Das Instrumentarium dazu ist Goal Alignment, eine gegenüber traditionellen, eingespielten Verhaltensweisen **innovative** Vorgehensweise (**Abb. 1**).

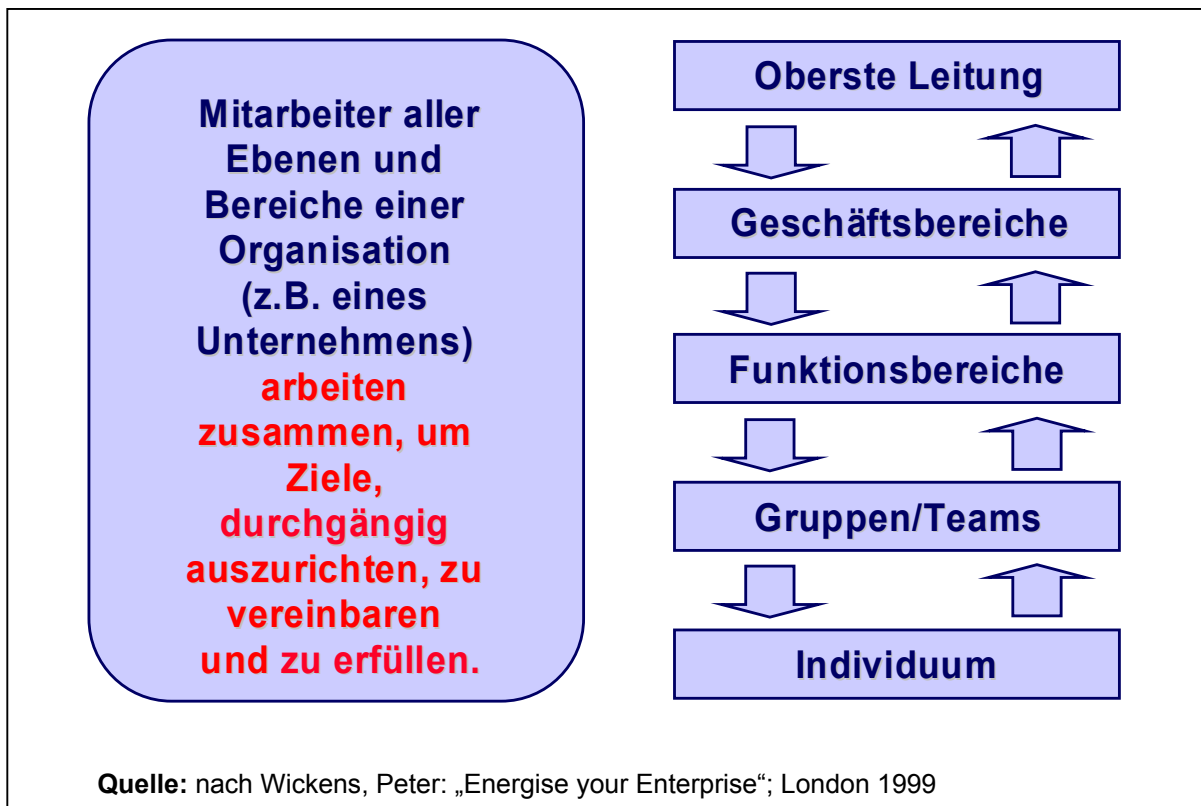


Abb. 1: Goal Alignment (GA)

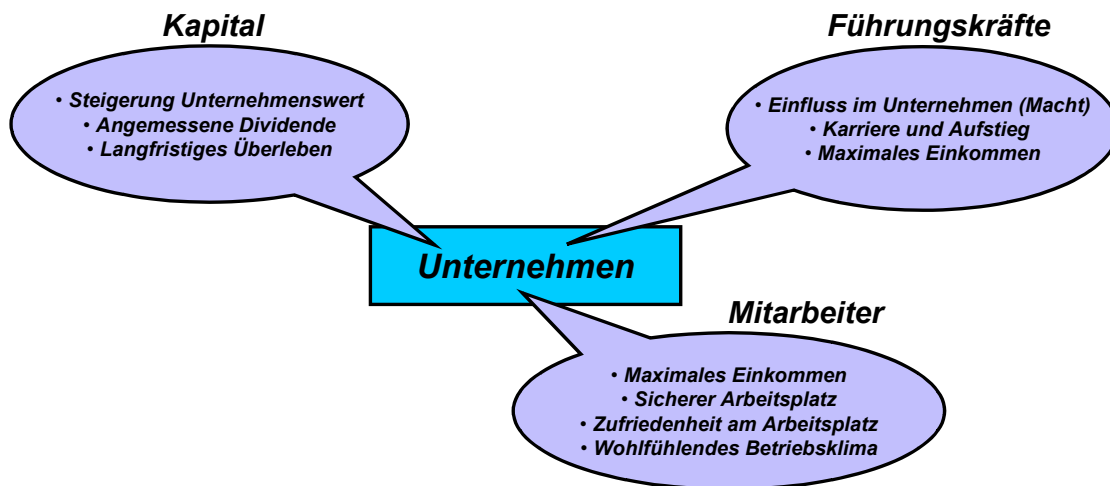
Bei Goal Alignment vollzieht sich die durchgängige Zielsetzung und -ausrichtung in einem Prozess, **wo Menschen auf allen Ebenen, Funktionsbereichen und in allen Geschäftsprozessen zusammenarbeiten, um Ziele mitzugestalten, zu vereinbaren und diese zu erfüllen.**

Schauen wir uns nochmals die Abbildung 1 an: Pfeile zeigen rauf und runter. Sie zeigen an, dass die Menschen im unteren Bereich nicht nur einfach Ziele von den Menschen erhalten, die sich oberhalb befinden, sondern dass sie dazu beitragen, die Ziele der oberen Ebene mitzugestalten. Im Goal Alignment-Prozess vollzieht sich gleichzeitig eine Beurteilung, wie die „unteren“ Ziele mit „oberen“ Zielen übereinstimmen und welche Wirkung „untere“ Ziele auf die „oberen“ Ziele haben. Was wir erreichen wollen und müssen ist, die Ziele anderer (Menschen) zu verstehen und sinnvoll in die Zielausrichtung und -vereinbarung einzubinden. Wir dürfen nicht einfach unseren eigenen Weg gehen und dabei die Ziele anderer ignorieren.

Der Prozess der Zielausrichtung verläuft also immer wechselseitig. Aber er ist nicht einfach. Er erfordert viele schweißtreibende Diskussionen, in denen sich Menschen aller Ebenen und Bereiche treffen, wo Ideen für das Ganze aber auch persönliche Interessen aufeinanderprallen. Mit den Diskussionen sind nicht einige „Zwei Minuten Meetings“ gemeint. Gemeint ist ein echter wechselseitiger Austausch von Ideen und Interessenslagen, die sich zwischen den Ebenen und Bereichen hin und her bewegen; dabei sind die Ziele so zu bestimmen und zu quantifizieren, dass sie hart, aber realistisch und erreichbar sind und gleichzeitig als Verpflichtung, sie zu erfüllen, anerkannt werden. In den Zielausrichtungsdiskussionen geht es gleichzeitig darum, zu vereinbaren wie die Ergebnisse erreicht werden sollen: z.B., einander mehr zu helfen als sich gegenseitig zu beweisen, wer was am Besten kann oder weiß. Es geht um mehr Miteinander, um mehr Kommunikation als um Diktat und fruchtloses Taktieren.

Wir erkennen: Ein Goal Alignment-Prozess ist weitaus schwieriger durchzuführen und bedeutend zeitaufwendiger als beispielsweise ein klassischer MBO-Prozess. Aber einmal richtig durchgeführt, entfaltet er eine außerordentliche Wirkung: **Es geht darum, die Ziele des Unternehmens, der Funktionsbereiche und jedes Einzelnen so zu vernetzen, dass sie schließlich dem gewollten Gesamtzweck dienen.** Das Commitment eines jeden Einzelnen, sich für den gewollten Gesamtzweck einzusetzen ist die Belohnung für diesen durchaus mühevollen Prozess. Dieser Prozess ist gleichzeitig ein innovativer Lernprozess: Alle Mitarbeiter – Manager und Ausführende – erlernen neue Verhaltensweisen und Fähigkeiten, sie lernen und erfahren die ganzheitliche Sicht nachhaltig wirksamer Unternehmensentwicklung. Sie lernen weiterhin die unterschiedlichen und individuellen Interessen von Kapital, Management und Ausführenden zu verstehen, miteinander zu verbinden und zu beherrschen (**Abb. 2**).

Interessenlagen und Erwartungen der treibenden Kräfte im Unternehmen (in einer Organisation), die mit Goal Alignment zu befriedigen sind:



Quelle: nach Mentzel, K.: „Die permanente Krise“, München 2003

Abb. 2: Interessenlagen und Erwartungen

Neben der Koordination und Ausrichtung der verschiedenen Interessenlagen auf ein Gesamtziel (z.B. Steigerung der Produktivität um 10%), erreichen bzw. erzielen wir mit Goal Alignment weitere bedeutende strategisch und operativ wirkende Vorteile: GA synchronisiert die Erfüllung „harter“ (materieller) Leistungsziele (z.B. Steigerung der Produktivität, Reduzierung der „Time to Market“, Steigerung der Umsatz- und Kapitalrendite), mit „weichen“ (immateriellen) **Zielen für personalen Fähigkeiten- und Wissenszuwachs** (z.B. vielseitige Mitarbeiterqualifizierung, mit Verbesserungsgruppen arbeiten, Prozessqualität verbessern können, neues Wissen anwenden usw.).

Wie die Praxis der Verbesserung der „inneren“ Verfassung von Unternehmen und Organisationen zeigt, **gibt es keine Steigerung der Leistungskraft ohne Zuwachs personaler kognitiver und verhaltensbedingter Fähigkeiten**. Die Formel heißt schlicht: „Welche Fähigkeiten brauchen wir/müssen wir besitzen, um vereinbarte Leistungsziele zu erreichen?“ „Über welche Fähigkeiten müssen wir verfügen, die die Erfüllung der Leistungsziele erst ermöglichen?“ Hier setzt der Prozess ein, der bisher bei „Führen mit Zielen“ so noch nicht in einem ganzheitlichen Zusammenhang gesehen wird. Am ehesten noch finden sich Ansätze in der Balanced Scorecard-Methodik. Damit ist Goal Alignment gleichzeitig ein methodischer Weg zu einem fortdauernden, systemischen Performance Improvement-Vorgehen und kontinuierlichen Verbesserungsprozess, denn KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) oder CIP (Continuous Improvement Process) ist in der bisherigen Praxis selten in ein strategisch-fundiertes, durchgängig ausgerichtetes Zielerfüllungssystem integriert.

Fassen wir zusammen:

Goal Alignment hat eine große Wirkung. Es trägt bedeutend zur Veränderung der gesamten Organisation und ihrer Kultur bei. Goal Alignment ist gegenüber den festgefügten, tradierten Denk-, Vorgehens- und Verhaltensweisen **in der Tat ein innovativer Ansatz:**

- In den traditionellen Verhaltensweisen werden Interessen der treibenden Kräfte isoliert behandelt und isoliert bzw. unkoordiniert durchgesetzt.
- Mit Goal Alignment lassen sich gemeinsame Ziele für Kapital, Führungskräfte und Mitarbeiter erarbeiten.
- Bei gemeinsamen Zielen lassen sich alle treibenden Kräfte in Richtung dieser Ziele koordinieren.
- Mit Goal Alignment verbinden wir die Erfüllung der vereinbarten Leistungsziele mit dem gezielten Erlernen neuer Fähigkeiten und Verhaltensweisen.
- Mit Goal Alignment beweist die Führung Innovationskraft.

3. Führen mit Zielnetzen – Arbeiten mit vernetztem Teamworking

Eine logische Folge von Goal Alignment ist „Führen mit Zielnetzen“. Dies ist ein Quantensprung gegenüber der bekannten Methode „Führen mit Zielen“. Dazu zwei Beispiele aus der Praxis:

Beispiel 1: Das Unternehmen „XYZ“ hat massive Ergebnisprobleme durch „zu hohe Kosten“. Das Management reagiert, wie die überwiegende Mehrheit der Unternehmen, mit Personalabbau, um sich der marktbedingten Preis-/Kostensituation anzupassen. Als eine erste Verschlangungswelle nicht ausreicht, wird eine zweite Welle gestartet. Zu spät erkennt das Management, dass das Problem „zu hohe Kosten“ seine Ursachen in ganz anderen Bereichen hatte: Stark rückläufiger Umsatz infolge nicht mehr marktgerechter Produkte, veraltete, unproduktive Produktionsabläufe, mangelnde Führung und Disziplin.

Dafür sind andere Lösungen angesagt, als Personalabbau. Kurz gesagt, das Problem „zu hohe Kosten“ wurde vom Management nicht in einem ganzheitlichen Wirkzusammenhang gesehen, die Maßnahme „Personalabbau“ nicht in einem vernetzten Zusammenhang beurteilt und bewertet. Mit solchen Downsizing-Zielsetzungen und -Verhaltensweisen hat das besagte Unternehmen keine Zukunft.

Beispiel 2: Das Unternehmen „ABC“ arbeitet im gleichen Branchenumfeld, aber es hat volle Auftragsbücher, gute Renditen und zufriedene Mitarbeiter. Wie ist das möglich? Nun das Unternehmen „ABC“ folgt einer grundsätzlich anderen Strategie: **Hier gibt es eine, vernetzten Denkweisen folgende Strategie.** Über vernetzte Ziele wird die volle Entfaltung der Kompetenzen und Potenziale erreicht. Dies führt zu kreativen und innovativen Veränderungen der Produkte, Geschäftsprozesse und Mitarbeiterfähigkeiten. Dabei verzichtet das Unternehmen keineswegs auf Kostensenkungen und Aufwandsreduzierungen. Aber im Gegensatz zur Strategie des Unternehmens „XYZ“ sind sie nicht Mittel zum – letztendlich doch nicht erfolgreichen – Zweck, sondern natürliche Folge leistungsbezogener, innovativer und nach vorne gerichteter systematischer Unternehmensentwicklung.

Ganz einfach ausgedrückt: „ABC“ verfolgt eine ausgewogene, **nachhaltig wirkende Erfolgsstrategie auf der Leistungsseite und auf der Fähigkeitsseite, mit durch Goal Alignment, durchgängig ausgerichteten Zielnetzen und Arbeiten in vernetztem Teamworking.**

Wie am Beispiel 2 deutlich gemacht, entspricht „Führen mit Zielnetzen“ der Forderung, alle Kräfte im Unternehmen, in einer Organisation – Führende und Ausführende – zur vollen Entfaltung zu bringen und auszurichten auf das erfolgsentscheidende Gesamtziel: Fortdauernde Steigerung der Leistungskraft, Verbesserung der „inneren“ Verfassung und Erhöhung des Unternehmenswertes.

Das sich aus dem Goal Alignment-Prozess ergebende bzw. erarbeitete Zielnetz dient dazu, alle Mitarbeiter aller Ebenen und Bereiche über das strategische Gesamtziel in Kenntnis zu setzen, ihren Beitrag zur Erreichung dieses Zieles einzufordern und ihnen bei der Erledigung der dazu notwendigen Aufgaben möglichst große Selbstständigkeit einzuräumen. Dieser Prozess führt hin zu Teamworking (**Abb. 3**). **Wirkliches Teamworking vollzieht sich in Gruppen von Menschen, die zusammenarbeiten, um durch Erfüllung von übernommenen Einzelzielen und Aufgaben das gemeinsame Gesamtziel zu erreichen.** Es ist verhältnismäßig einfach, Gruppen zu bilden, die an einem Ziel arbeiten, aber in den wenigsten Fällen gelingt es, Gruppen über Ebenen, Bereiche und Funktionen hinweg zu einer durchgängig zielausgerichteten Zusammenarbeit zu bewegen. Hier können wir von den Löwen lernen.

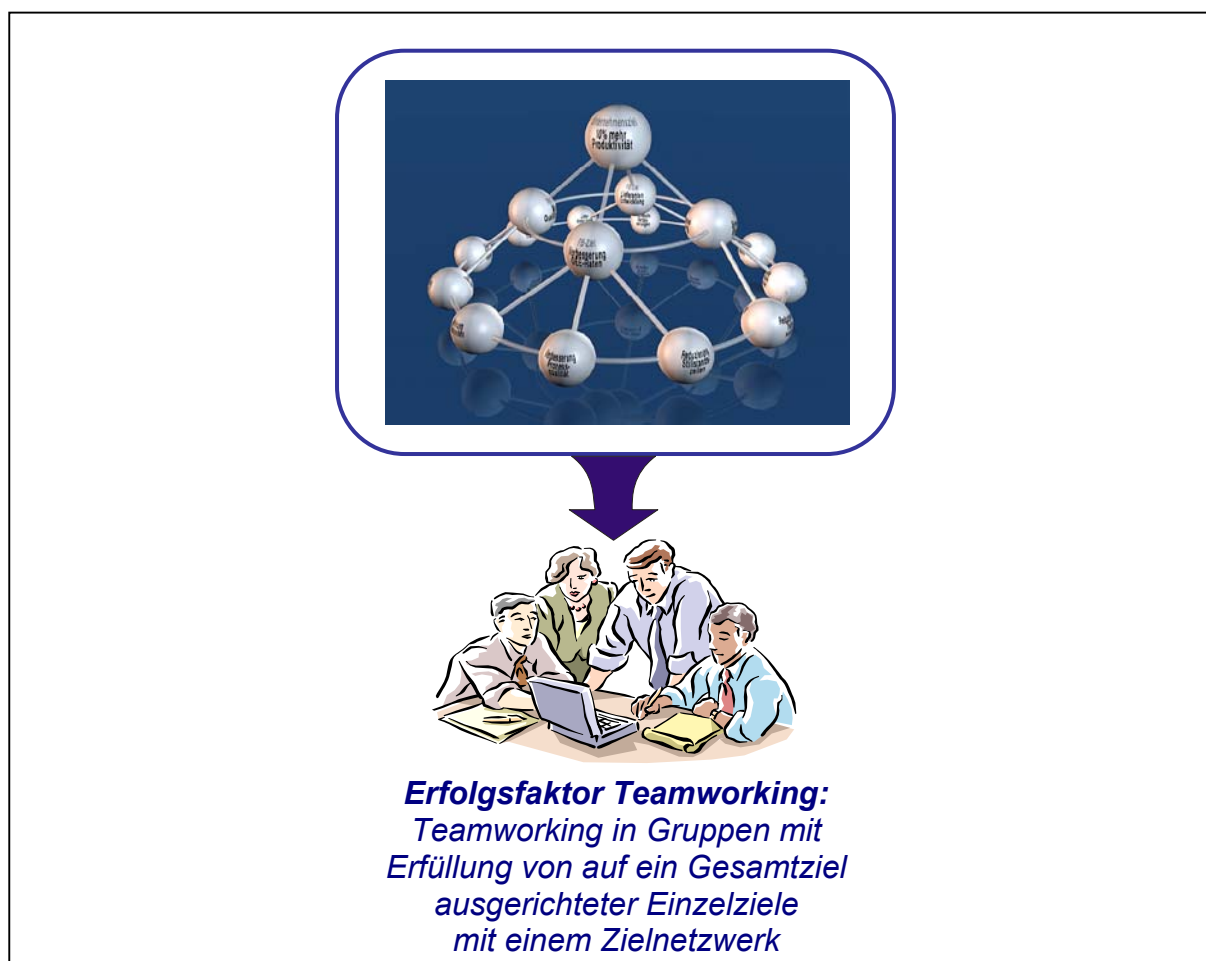


Abb. 3: Teamworking zur Erfüllung durchgängig ausgerichteter Ziele mit einem Zielnetzwerk

Wie Wildhüter durch Studien beobachtet haben, sind Löwen deshalb so erfolgreich, weil

- jedes einzelne Mitglied des Rudels stark ist.
- der Fokus auf einem ganz konkreten und realistischen Ziel beruht.

- die Rudelmitglieder auf ein Gesamtziel ausgerichtete Einzelziele erfüllen und dabei auf die Kommunikation achten.
- die Arbeitsausführung durch genaue Zielvorstellungen geprägt ist.
- das Training intensiv und anstrengend ist.
- strikte Auslese und Bindung „kurzfristigen Teilnehmern“ keine Chancen eröffnet.
- die Struktur (Hierarchie) flach ist.
- durch Synergie das Rudel mächtiger ist als die Summe der Kraftanstrengungen einzelner Tiere.
- der vorhandene Rudel-Geist im Rudel von Vertrauen, Zuversicht und Stolz geprägt ist.
- Anreize stimulieren und motivieren und der Erfolg belohnt wird.

Die unablässige (sprich kontinuierliche) Anwendung dieser Fähigkeiten und Verhaltensregeln bringt das Löwenrudel in eine Win-Win-Situation: Das Rudel und jedes seiner Mitglieder profitieren davon!

Welche Lehren und Erkenntnisse können Unternehmen oder Organisationen, deren Manager und Mitarbeiter aus den erfolgreichen Verhaltensweisen eines Löwenrudels für die Durchführung von Veränderungsprozessen zur Unternehmensentwicklung ableiten oder gar 1:1 übernehmen?

Es sind aus meiner Sicht konkret folgende:

- Die vereinten, gegenseitig förderlichen und auf ein gemeinsames Ziel ausgerichteten Einzelbemühungen führen bei einem Löwenrudel zu einer erfolgreichen Zielerfüllung
- Von den auf ein gemeinsames Ziel ausgerichteten Einzelbemühungen profitiert sowohl das Löwenrudel als auch der einzelne Löwe.
- Das Rudel ist ein eingespieltes Team. Jeder kennt die Aufgaben, Fähigkeiten und Verhaltensweisen. Das Vertrauen zueinander und miteinander ist vollkommen.
- Erfolgreiche Strategien, Methoden und Techniken werden beibehalten und ständig verbessert, aber nicht ständig gewechselt.

Die positiven Wirkungen dieses Verhaltens werden von jedem einzelnen Rudelmitglied erlebt. Dieses Erleben motiviert und führt wiederum zur Festigung des Zusammenhaltes.

Warum den Löwen Goal Alignment überlassen? Nutzen wir es in unseren Unternehmen und Organisationen zur Verwirklichung von Schmalenbachs Leitgedanken zum Prinzip der Wirtschaftlichkeit und zur Steigerung der Leistungskraft von Unternehmen.

Schaffen Sie Mehrwert mit Goal Alignment und „Führen mit Zielnetzen“.