

More Joy at Work

Zielvereinbarungen in der betrieblichen Praxis aus dem
Blickwinkel des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM)

Autorin: Jutta Kath Wittmann
32, Mountpleasant Square
Dublin 6
Irland

Abschlussarbeit des Zertifikatsprogramms zur Erlangung des Titels ZRM-
Trainerin an der Universität Zürich (Fachstelle für Weiterbildung)

Betreuung durch Frau Dr. Maja Storch

Herbst 2010

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	3
2	Einleitung „Fallstudie“	4
3	Teil I: Beschreibender Teil	6
3.1	Unternehmen A	6
3.1.1	Allgemeines zum Unternehmen	6
3.1.1.1	New Management by Objectives.....	6
3.1.1.2	Matrix.....	7
3.1.1.3	Management by Objectives	8
3.1.2	Allgemeines zum Umgang mit Zielvereinbarungen	8
3.1.2.1	Zielerreichungsgrad und Bonuspool.....	9
3.1.3	Das konkrete Verfahren der Zielvereinbarung.....	10
3.1.3.1	„Beitragsziele“	10
3.1.3.2	„Kompetenzziele“	10
3.1.3.3	Fallbeispiel 1: Neue Bereichsleiterin soll Unternehmensbereich umstrukturieren..	12
3.2	Unternehmen B	13
3.2.1	Allgemeines zum Unternehmen	13
3.2.2	Allgemeines zum Umgang mit Zielvereinbarungen	13
3.2.3	Das konkrete Verfahren der Zielvereinbarung.....	14
3.2.3.1	Fallbeispiel 2: Neue Aufgabe für Mitarbeiter B: Aufgabe definieren und übernehmen, bisherigen Bereich abgeben.....	15
3.2.3.2	Ziele vereinbaren.....	15
3.2.3.3	Etappenziel.....	16
3.2.3.4	Jahresziel	16
3.3	Unternehmen C	17
3.3.1	Allgemeines zum Unternehmen	17
3.3.2	Allgemeines zum Umgang mit Zielvereinbarungen	18
3.3.2.1	Transformation des Geschäftsmodells.....	19
3.3.2.2	Kundenorientierung	19
3.3.2.3	Andere strategische Initiativen	20
3.3.2.4	Finanzziele	20
3.3.2.5	Führungsaufgaben	20
3.3.2.6	Wachstumsziele	21

3.3.3	Das konkrete Verfahren der Zielvereinbarung. Fallbeispiel 3: Mitarbeiter C übernimmt zusätzliche Funktion	22
4	Teil II (Analyse und Kritik)	24
4.1	Begriffsklärungen	24
4.1.1	Management by Objectives	25
4.1.2	Goal setting	25
4.1.3	Target operating model	26
4.1.4	Ziel.....	26
4.2	Methodische Vorbemerkung.....	27
4.3	Was ist ZRM?	28
4.4	ZRM orientiert sich am Rubikon Prozess.	29
4.5	Neuronale Plastizität und Priming	32
4.6	Embodiment	34
4.7	ZRM arbeitet mit Haltungs- oder Mottozielen: Zieltypen	34
4.7.1	Goal commitment ist Zielverpflichtung.....	38
4.7.2	Zielkonflikte	38
4.7.3	Die Zielpyramide.....	39
4.7.4	Codierte Informationen.....	42
4.7.5	Resumé	43
4.8	Analyse.....	45
4.8.1	Orientierungslosigkeit im Umgang mit Zielen statt geführter Prozess mit empfohlener Arbeitsrichtung.....	45
4.8.2	Ergebnis- und Verhaltensziele bei A, B und C, aber keine Haltungs- bzw. Mottoziele	46
4.8.2.1	Unternehmen A	46
4.8.2.2	Unternehmen B	47
4.8.2.3	Unternehmen C	48
4.8.3	Zahlen und Fakten.....	49
4.8.4	Daten und Fristen.....	50
4.8.5	Vereinbarung und Vorgabe	51
4.8.6	Geld als motivierender Faktor	52
4.8.7	Zielerreichung und Zensur.....	55
4.9	Empfehlung zum weiteren Vorgehen: Erkenntnisse der Psychologie in den Arbeitsalltag integrieren.....	56
5	BIBLIOGRAPHIE.....	59

1 EINLEITUNG

Seit nunmehr sieben Jahren beschäftige ich mich berufsbegleitend mit dem Thema Motivationspsychologie. Zunächst besuchte ich die Kurse des Züricher Ressourcen Modells, ein Selbst-Management-Modell, das von Dr Maja Storch und Dr Frank Krause an der Universität Zürich entwickelt wurde. Im Kontext meiner Arbeit als Führungskraft in der Versicherungswirtschaft habe ich die Methode als nachhaltiges Instrument erlebt, Verhalten zu ändern und Motivation zu schaffen. Zunächst galt das für mich selbst und zwar sowohl im Berufs- wie auch im Privatleben. Bald begann ich auch meine Mitarbeiter zu ermutigen, diese Methode kennenzulernen. Immer wieder konnte ich beobachten, wie diese die Erfahrung mit mir teilten, dass ZRM eine nachhaltige Instrument des Selbstmanagement ist. Doch das allein war mir noch nicht genug: Ich wollte mich grundlegend mit diesem Thema beschäftigen und beschloss daher, am Weiterbildungsprogramm teilzunehmen und das Zertifikat ZRM-Trainerin zu erlangen. Finanziell wurde ich dabei von meinen Arbeitgeberern unterstützt.

Die Frage die mich nachhaltig beschäftigt, ist die: Wie kann es gelingen, die Brücke zu schlagen zwischen den seit circa 10 Jahren in der Psychologie erarbeiteten Erkenntnissen und der täglichen Praxis in die Unternehmen. Motivierte Arbeitnehmer gelten als „key assets“ eines Unternehmens, manche Unternehmen erklären in ihrer Strategie „Arbeitgeber der Wahl“ sein zu wollen. Dies geschieht Anbetracht des demographischen Wandels nicht ganz uneigennützig. Doch die Praxis sieht etwas anders aus. Die gängigen Zielvereinbarungen gehen auf den Aspekt der intrinsischen Motivation nicht ein, sie wird irgendwie vorausgesetzt. Zu motivieren, ja sogar zu inspirieren, ist heute jedoch eine gängige Anforderung an den Führungsstil.

In dieser Arbeit beschreibe ich an drei Fallbeispielen die Unternehmenspraxis der Zielvereinbarung, auch als MbO (Management by Objectives) bekannt und kontrastiere diese mit dem Vorgehen des ZRM. Das letztere zielt darauf ab, in einem gezielten Prozess Menschen ihre Ressourcen zum Selbstmanagement erkennen zu lassen und diese Erkenntnisse im Berufs- und Privatleben zum Einsatz zu bringen. Dies geschieht sehr individuell und verzichtet auf allgemeingültige Tipps und Tricks, wie sie so oft in der Ratgeberliteratur zu finden sind. ZRM fördert die Fähigkeit, sein Leben selbst zu gestalten, auszuloten, was man wünscht und dann auch entsprechend zu handeln.

Ich werde zu folgendem Ergebnis kommen: Solche Vergütungssysteme, die jene monetären Anreize, wie sie naturgemäss mit einem Vergütungssystem verbunden sind, in einer reduktionistischen Sichtweise als für die Mitarbeitermotivation erforderlich und ausreichend ansehen, ohne dabei auf den Zusammenhang mit den weiteren Einflussgrößen der Verhaltensmotivation zu achten, sind ineffizient oder wirken sogar kontraproduktiv.

Ich werde einen integrativen Prozess vorschlagen, der sowohl auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer nach sinnhafter Tätigkeit wie auch auf die des Unternehmens nach Verfolgen des Unternehmenszwecks eingeht.

2 Einleitung „Fallstudie“

Diese Arbeit analysiert drei konkrete Spielformen eines Systems anreizbasierter Mitarbeitervergütung (*incentive-based* oder *incentive-related compensation schemes*) aus motivationspsychologischer Sicht. Es handelt sich um drei Schemata zur Bestimmung des variablen Anteiles an der Mitarbeitervergütung, die in verschiedenen Unternehmen der modernen Versicherungswirtschaft zur Anwendung kommen und die sich selbst als „MbO“-Systeme („Management by Objectives“) bezeichnen oder verstehen (Tanner, 2007).

Diese drei Spielformen eines Systems schildere ich nur schematisch und nicht in allen Einzelheiten. Sie stehen exemplarisch und pars pro toto für sehr viele in modernen Dienstleistungsunternehmen zur Anwendung kommende Vergütungsordnungen. Unabhängig davon, ob in diesem oder jenem Unternehmen nun ausdrücklich die Bezeichnung „MbO“ verwendet wird oder nicht, habe ich solche Elemente ausgewählt, die einen klaren Einfluss der MbO-Lehre erkennen lassen. Ausschlaggebender Gesichtspunkt war insofern eine Praxis, die sich aus zwei konstituierenden Elementen zusammensetzt: prospektive Zielvereinbarung einerseits und retrospektive Feststellung der Zielerreichung andererseits (Hümmerich, 2006). Der Frage, ob die in den verschiedenen Unternehmen tatsächlich zur Anwendung gebrachten Vergütungssysteme zu Recht oder zu Unrecht in Anspruch nehmen, auf der MbO-Lehre zu basieren, werde ich nicht weiter nachgehen. Die Beantwortung dieser Frage liegt nicht im Bereich meiner Kompetenzen.

Dagegen setze ich den Ansatz des ZRM als ein motivationspsychologisches Modell. In diesen drei Fallstudien (Unternehmen A, B und C) ist auch nicht das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) als motivationspsychologisches Modell in sich geschlossen und logisch folgerichtig dargestellt. Vielmehr sind drei tatsächliche Geschehensabläufe aus der betrieblichen Praxis so geschildert, wie sie sich einem interessierten Beobachter ohne vertiefte Kenntnisse oder besondere Interessen darstellen. Geschehensablauf in diesem Sinne ist die zyklische Abwicklung eines bestimmten betrieblichen Verfahrens zur Bestimmung der individuellen Mitarbeitervergütung in konkreten Geldbeträgen.

Einem derart beschreibenden Teil schliesst sich eine Kritik der praktischen Verhältnisse aus Sicht des ZRM an, das also gewissermassen als Ideal vorausgesetzt wird.

Drei Unternehmen sind mit den Grossbuchstaben A, B, und C bezeichnet und die Schilderung beginnt mit einigen grundlegenden Informationen zum jeweiligen Unternehmen. Daran schliessen sich eine allgemeine, eher formal gehaltene Schilderung des Umgangs mit so genannten Zielvereinbarungen und schliesslich folgt eine ausführliche auf die jeweiligen Inhalte bezogene Darstellung der tatsächlich getroffenen Zielvereinbarungen.

3 Teil I: Beschreibender Teil

3.1 Unternehmen A

3.1.1 Allgemeines zum Unternehmen

Die Gründung und frühe Entwicklung des Unternehmens war eng mit einem typischen Industrialisierungsprojekt des 19. Jahrhunderts verbunden. Das Unternehmen ist folglich in der Wirtschafts- und Sozialgeschichte des Landes stark verwurzelt. Bis in die jüngste Vergangenheit ist das Unternehmen als rechtlich weitgehend unabhängige Aktiengesellschaft von einem überschaubaren Kreis an Anteilseignern und Führungskräften beherrscht gewesen, die nicht selten in einfachen militärisch geprägten Begriffen zu denken gewohnt waren. Gedanken an einen Börsengang scheinen in jener Frühzeit keine beherrschende Rolle gespielt zu haben.

Im Zuge der weltweiten Expansion wirtschaftlicher Aktivitäten, die von angloamerikanischer Terminologie geprägt als „Finanzindustrie“ (*Financial Services*) zusammengefasst werden, übernimmt eine multinational agierende Grossbank die Herrschaft im Unternehmen. Damit endet die ursprünglich stark entwickelte Kunden- und Projektbezogenheit des Unternehmens und eine Denkweise, die stärker an den Erwartungen der Geldgeber orientiert ist, setzt sich durch. Professionelle Berater, die auf ganz bestimmte, sehr abstrakt definierte Kennzahlen für den Erfolg eines Unternehmens fixiert sind, gewinnen deutlich an Einfluss. In diesem Zusammenhang wird das ganze Unternehmen auf die Darstellung nach aussen eines finanziellen Erfolges verpflichtet, der anhand weniger Kennzahlen zu bestimmen sein soll. Die Beiträge jeder einzelnen Mitarbeiterin und jedes einzelnen Mitarbeiters hierzu müssen nun gemessen oder jedenfalls quantifiziert werden.

3.1.1.1 New Management by Objectives

Im Personalwesen des Unternehmens war unter dem Stichwort „Management by Objectives“ (newMbO) eine Vorgehensweise implementiert, die Beförderungen im wesentlichen davon abhängig machte, dass die einzelnen Mitarbeiter solche persönlichen Entwicklungsziele („Führungsfähigkeit“, „Integrität“, „gelieferte Resultate“, „Kundenorientiertheit“) erreichen oder verwirklichen konnten, die zuvor im Wege einer Zielvereinbarung festgelegt worden waren. Hinzu kam ein hoch entwickeltes und seitens der Betroffenen gut akzeptiertes Verfahren der regelmässigen Beurteilung anhand vorher festgelegter Kriterien. Im Beurteilungsverfahren (Zielvorgabe erreicht?) konnten relativ viele und ganz unterschiedliche Stimmen (Kollegen, Vorgesetzte, Kunden) zur Sprache kommen. Auf Veranlassung der Konzernmutter kommen nun weitere und anders geartete Beurteilungskriterien

ins Spiel, die sich ausserdem nicht nur auf die Beförderungschancen, sondern bereits auf die laufend gezahlte Vergütung auswirken sollen. Das Beurteilungsverfahren wird so umgestaltet, dass dort Sichtweisen Einfluss gewinnen, die von der Person des oder der zu Beurteilenden relativ weit entfernt sind, gewissermassen eine Art „Vetorecht“ zugunsten der Konzernleitung. Der gedankliche Ausgangspunkt ist und bleibt dabei jedoch folgender: Als ein deutlich wahrnehmbarer Faktor für den individuellen Vergütungsanspruch jedes Mitarbeiters und jeder Mitarbeiterin wird dessen oder deren Beitrag zum Unternehmenserfolg gewichtet.

Dabei kommt hinsichtlich der in der Unternehmensleitung als Beschäftigte tätigen Personen („Manager“ im engeren Sinne) noch folgende Überlegung zum Tragen: Mit Blick auf die an den verschiedenen in- und ausländischen Aktienbörsen notierten Kurswerte ist von einem „alignment of interests“ („Interessengleichlauf“) zwischen den Aktionären eines Unternehmens und denjenigen Personen die Rede, die durch einzelne Massnahmen der Geschäftsführung wesentlichen Einfluss auf die öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens - und damit auf die notierten Aktienkurse - nehmen können.

Für diese, ein Unternehmen nach aussen vertretenden Personen mit massgeblichem Einfluss auf die Unternehmensgeschicke, sollen Anreize geschaffen werden, die zu einer Steigerung des Aktienkurses führen: Massnahmen, die zu einem auch nur kurzfristigen Absinken des Aktienkurses führen würden, sind in jedem Fall zu unterlassen. Das ist der Hintergrund für die Tendenz, den Anteil der erfolgsabhängigen Vergütungselemente eher zu erhöhen, von vielleicht 20 oder 30 Prozent bis zu einem überwiegenden Anteil in der Grössenordnung von 60 bis 70 Prozent. Problematisch wird diese Tendenz zur Erhöhung der flexiblen Vergütungsanteile mit Blick auf alle Mitarbeitenden, die eben nicht an prominenter Stelle und gut sichtbar Einfluss nehmen können auf die Geschicke des ganzen Unternehmens, und damit auf die notierten Aktienkurse.

Mit jenem von einer finanziellen Sichtweise geprägten Transparenzargument („What gets measured, gets done“; auf Deutsch etwa: „Nur dort, wo nachgemessen wird, passiert auch etwas“) sind vage Erwartungen an individuelle Leistungsanreize verbunden, die mit erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteilen verbunden sein könnten, sowie eine möglicherweise motivierende Wirkung.

3.1.1.2 Matrix

Anhand dieses Unternehmens A ist eine weitere Besonderheit moderner Managementpraktiken in der Versicherungswirtschaft zu beschreiben, wenn sich eine Unternehmensgruppe auf diversen geographisch definierten Märkten und unter dem Regime ganz unterschiedlicher nationaler Rechtsordnungen in einer im wesentlichen einheitlichen äusseren Gestalt präsentiert; gemeint ist die sogenannte Matrix-Organisation. Dabei bleibt für das Management die Aufteilung in Länder-Verantwortlichkeiten mehr oder weniger deutlich erkennbar, gleichzeitig findet jedoch eine Konzent-

ration bestimmter Funktionen, die sachlich gegeneinander abgegrenzt werden, an zentraler Stelle statt; es gibt dann also einen Gesamtverantwortlichen für die Geschäftsführung in dieser oder jener Region („Europe“, „Spanien/Portugal“, „Schweiz“, „Deutschland/Österreich“, „UK/Ireland“), dem aber gleichzeitig einen Gruppenverantwortlichen für eine bestimmte Funktion („Underwriting/Vertrag“, „Claims/Schaden“) hierarchisch gleichgeordnet, oder sogar über ihm angeordnet ist.

Im deutschsprachigen Raum haben sich in diesem Zusammenhang die Begriffe „Linienvorgesetzte“ und „Fachvorgesetzte“ eingebürgert; das erstere ist jemand, an den im Rahmen der nationalen Unternehmenseinheit berichtet wird, die letztgenannte Funktion füllt jemand am Hauptsitz der Unternehmensgruppe aus.

3.1.1.3 Management by Objectives

Die in den Fünfziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts vom Austroamerikaner Peter F. Drucker (Drucker, 1954)) entwickelte Lehre vom „Management by Objectives“ (auf Deutsch etwa: Geschäftsführung nach Zielvorgabe) ist - historisch gesehen - von dem in den Neunziger Jahren propagierten „shareholder value“-Denken instrumentalisiert worden; ursprünglich war damit etwas anderes (als „what gets measured, gets done“) gemeint, nämlich eine bestimmte Methode des „Scientific Management“ (Geschäftsführung auf wissenschaftlicher Grundlage).

Von einem hohen Freiheitsethos beseelt hatte der österreichische Emigrant bei seiner universitären Arbeit in den Vereinigten Staaten bewusst den gedanklichen Abstand zur europäischen Praxis staatlicher Manufakturen oder grosser staatsnaher Industriekonglomerate gesucht. Sein Anliegen war, ein gewerbliches Unternehmen als eine Art lebendigen Organismus zu verstehen, der einer planenden und regelnden Tätigkeit unabhängigen Unternehmertums zugänglich ist. Die moderne Praxis des MbO folgt indessen einer primär finanziellen, und nicht einer motivatorischen Logik; gerade in dieser Einschränkung liegt das Problem. Die Wiedergewinnung des motivierenden Elementes kann auch dem ursprünglichen Anliegen des MbO zu erneuter Bedeutung verhelfen. Für diese Wiedergewinnung sind indes tiefgreifende Korrekturen an der weit verbreiteten MbO-Praxis erforderlich.

3.1.2 Allgemeines zum Umgang mit Zielvereinbarungen

In der für jeden einzelnen Mitarbeiter und für jede einzelne Mitarbeiterin zu treffenden Zielvereinbarung kommen in diesem Unternehmen nicht unbedingt diejenigen bilanznahen Kennzahlen als Ziele in Betracht, anhand derer üblicherweise - gewissermassen aus Sicht des Aktienkurses - über den Erfolg oder Misserfolg eines Geschäftsjahres entschieden wird. Am ehesten würde das Kriterium „gelieferte Resultate“ noch für so einen Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und

dem individuellen Mitarbeiterverhalten geeignet sein, wobei natürlich alles davon abhängt, welche konkreten Zahlen dann als Resultate in die Zielvereinbarung Eingang finden.

Im Unternehmen A werden stattdessen solche persönlichen Eigenschaften und Verhaltensweisen zur Grundlage der Beurteilung gemacht, auf die eben kein modernes Dienstleistungs-Unternehmen verzichten kann: „fachliche Kompetenz“, „Teamfähigkeit“, „Innovationsfähigkeit“ etc.

3.1.2.1 Zielerreichungsgrad und Bonuspool

Im retrospektiv stattfindenden Beurteilungsverfahren (Zielvorgabe erreicht?) wird schliesslich ein auf die einzelne Person und das zurückliegende Geschäftsjahr bezogener Zielerreichungsgrad ermittelt, wobei, logisch folgerichtig, ein Zielerreichungsgrad von 100 Prozent bedeutet, dass der oder die Mitarbeitende die im vergangenen Jahr vereinbarten Ziele insgesamt erreichte; ausnahmsweise werden sogar höherliegende Prozentsätze zuerkannt.

Um nun aber zu einem in harter Währung an jeden und jede der Mitarbeitenden auszuzahlenden Geldbetrag zu gelangen, wird den Verantwortlichen zuvor ein für eine Mehrzahl von Mitarbeitenden zur Verfügung stehender Gesamtbetrag zugewiesen, „Pool“, „Topf“ oder „Bonustopf“ genannt. Man darf aber nicht einfach den Zielerreichungsgrad (in Prozent) auf den Bonustopf (in Geld) zur Anwendung bringen, auch wenn das rechnerisch zu einem sinnvollen Ergebnis führen würde, nach dem Muster 85 Prozent von 10.000 Währungseinheiten ergibt einen auszuzahlenden Bonus in Höhe von 8.500 Währungseinheiten.

Der Prozentsatz hatte ja seine gedankliche Grundlage in der im Vorjahr individuell vereinbarten Zielvorgabe, und nicht etwa in einer Zielvorgabe, die von der Abteilung als Ganzer zu erreichen war; das würde gedanklich wohl machbar sein, wird im Unternehmen A aber so nicht praktiziert. Über die Auszahlung eines bestimmten Geldbetrages an den oder die Mitarbeitende als dessen oder deren leistungsabhängigen Vergütungsbestandteil entscheidet der Vorgesetzte nach seinem Ermessen und legt dabei natürlich schon den zuvor ermittelten individuellen Zielerreichungsgrad zugrunde; mit dem ihm zugeteilten Gesamtbetrag muss er insgesamt aber auskommen.

Zwar kann auf diese Weise der Gerechtigkeit innerhalb der Abteilung Genüge getan werden, möglicherweise jedoch erhält jemand mit einem geringeren Zielerreichungsgrad aus einer anderen Unternehmensabteilung einen höheren Geldbetrag ausbezahlt, einfach weil der für jene Abteilung insgesamt zur Verfügung stehende Pool eine höhere Summe enthielt, oder auf weniger Mitarbeitende zu verteilen war. Man kann sich leicht ausmalen, um welche Fragen die im Frühjahr eines jeden Kalenderjahres stattfindenden Einzelgespräche zwischen dem Abteilungsleiter und den Mitarbeitenden kreisen: Warum bei 90 Prozent Zielerreichung weniger Geld als im Vorjahr, wo nur 88 Prozent erreicht worden waren? Was hätte ich denn noch tun sollen, um auf einen gegenüber dem Vor-

jahr höheren Geldbetrag zu kommen? Die mit mir befreundete Kollegin aus der Marketingabteilung erhält einen deutlich höheren Geldbetrag, obwohl das von ihr angestossene Projekt schliesslich scheiterte!

Die zentrale Personalabteilung ist den Abteilungsleitern bei der Zeiteinteilung im Lauf des Geschäftsjahres behilflich, sowie beim Ausfüllen aller Formulare.

Bleibt die individuelle Leistung eines oder einer Mitarbeitenden stark hinter den Erwartungen zurück, wird darüber in einem besonderen Verfahren entschieden. Das so implementierte MbO-Verfahren dient gewissermassen für den über einen mehrjährigen Zeitraum als normal festgestellten Geschäftsverlauf und ermöglicht geringe Abweichungen aufgrund individueller Gegebenheiten.

3.1.3 Das konkrete Verfahren der Zielvereinbarung

Im hier vorgestellten Unternehmen A werden für die Gesamtbeurteilung zwei Arten von Zielen unterschieden: *Kompetenzziele* einerseits, die mit im folgenden Fall mit 40 Prozent in die Beurteilung einfließen und *Beitragsziele*, die dort mit 60 Prozent zu Buche schlagen. Diese Prozentsätze variieren je nach Position.

3.1.3.1 „Beitragsziele“

Unter diesem Begriff finden sich wohl auch numerisch ausgedrückte Kennzahlen, weil es im Grundsatz ja um den Beitrag jedes und jeder der Mitarbeitenden zum bilanzierten Unternehmenserfolg insgesamt gehen soll. Sehr viel häufiger jedoch wird auf das reine Tätigwerden der Mitarbeitenden abgestellt, das natürlich schon irgendwie zweckgerichtet sein muss, schliesslich aber nicht in einer objektiven Einheit, in so genannten „Mannstunden“ beispielsweise, abgemessen wird.

3.1.3.2 „Kompetenzziele“

Mit diesem Begriff sind menschliche Eigenschaften und Verhaltensweisen angesprochen, die vom Unternehmen als unverzichtbar für den geschäftlichen Erfolg angesehen werden. Eine mehrseitige Handreichung bietet die Palette der möglicherweise zum Gegenstand der individuellen Vereinbarung zu machenden Ziele an.

Zu acht Gruppen zusammengefasst finden sich folgende Stichworte: Kundenfokus (1), Resultatorientierung (2), funktionale und fachliche Fähigkeiten (3), Innovation (4), Streben nach Spitzenleistungen (5), Integrität und Ethik (6), Arbeiten im Team (7) und Mitarbeiterführung (8). Nicht jede dieser acht Kategorien wird in der individuellen Zielvereinbarung belegt, üblicherweise sind es deren vier oder fünf. Jemand, der eine Leitungsfunktion innehat, muss eine Vereinbarung zur Kategorie ‚Mitarbeiterführung‘ (8) treffen.

Das Erreichen oder Nicht-Erreichen dieser hier so genannten Kompetenzziele wird mit bestimmten Einzeltätigkeiten in Verbindung gebracht, die in der Handreichung folgendermassen näher beschrieben sind.

In der Kategorie ‚Kundenfokus‘ (1) soll sich der oder die Mitarbeitende bemühen, Kundenbedürfnisse zu verstehen und zu erfüllen sowie langfristige Beziehungen und Vertrauen aufzubauen; unbestimmt bleibt, wie das im einzelnen geschehen soll und Formulierungsvorschläge wie „ ... *hat stets Kundenwünsche im Hinterkopf ...* „ helfen nicht wirklich weiter.

Bei der Resultatorientierung (2) ist das schnelle Entscheiden, aber auch die Qualität der getroffenen Entscheidung angesprochen. Mit Hilfe organisatorischer *Agilität* und *politischen Geschickes* sollen *Prioritäten gesetzt* und *Hindernisse beseitigt* werden. Ferner muss der oder die Mitarbeitende so etwas wie *Prozessmanagement*, *Management durch Systeme* und schliesslich noch *Zeitmanagement* leisten. Über *politisches Geschick* verfügt, wer sich *effektiv und unauffällig durch komplexe politische Situationen bewegt*, so jemand *sieht Fallstricke voraus und koordiniert seinen/ihren Ansatz entsprechend*; *betrachtet Unternehmenspolitik als notwendigen Teil des Lebens in Organisationen und passt sich dieser Realität an*.

Mit den *funktionalen und fachlichen Fähigkeiten* (3) ist gemeint, *die für die jeweilige Aufgabe erforderlichen geschäftlichen Fähigkeiten effektiv einzusetzen* sowie *die für die Funktion wesentlichen Produkte und Prozesse zu kennen und zu verstehen*. Gefordert sind hier aber auch *Präsentationsfähigkeiten*, die daran erkennbar sind, dass jemand *effektiv in einer Vielzahl von Präsentationssituationen agiert, und sich dabei sowohl innerhalb wie ausserhalb der Organisation als geschickt im Umgang mit reinen Fakten zeigt, aber auch mit kritischen und kontroversen Themen*.

Die anzustrebenden Spitzenleistungen (5) sind ausführlich exemplifiziert: *Trifft gute Entscheidungen (ohne den Zeitaspekt übermässig zu bewerten), die auf einer Mischung aus Analyse, Klugheit, Erfahrung und Urteilsvermögen beruhen. Erkennt schnell die Notwendigkeit einer Verhaltensänderung im persönlichen, zwischenmenschlichen und im Managementbereich. Arbeitet ständig daran, sich zu entwickeln. Bleibt auch unter Druck überlegt und reagiert nicht emotional destruktiv; wird in schwierigen Situationen nicht defensiv oder ärgerlich. Hält ein bewusstes Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben aufrecht, so dass keines von beiden zu kurz kommt; widmet sich beiden Bereichen und erreicht in beidem seine Ziele, ist nicht beruflich deformiert*.

Zum Arbeiten im Team (7) spricht die Vorlage über Erreichbarkeit und Ansprechbarkeit sowie über das Herstellen einer *angenehmen Arbeitsatmosphäre*, ferner: *...kann warmherzig, freundlich und*

grosszügig sein. Im Umgang mit Vorgesetzten soll Geschick gezeigt werden, schliesslich weiss der oder die Mitarbeitende *wie das Top-Management denkt und vorgeht.* Mit den Worten „*kann über sich selbst und mit anderen lachen*“ wird auch auf den *positiven und konstruktiven Sinn für Humor* geachtet. Ebenfalls in diese Gruppe gehört: *hört zu, kann verhandeln und ist geduldig.*

Mitarbeiterführung (8) bedeutet hier die Fähigkeit, *eine anregende Arbeitsumgebung zu schaffen* sowie *die Mitarbeiter zu Höchstleistungen anzuspornen, damit sie ihr ganzes Potential ausleben können.* *Eine leistungsorientierte Kultur soll geschaffen werden, mit der das Unternehmen besser ausgebildete Mitarbeiter anziehen, auswählen, entwickeln und halten kann.* Dabei ist *Führung wahrzunehmen*, die sich auch in Gestalt einer *Delegation* zeigen kann: *sowohl Routineaufgaben wie auch bedeutende Aufgaben und Entscheidungen werden klar und ohne Probleme delegiert.* Die nach diesem Muster zu beurteilende Führungskraft soll *Mitarbeiter entwickeln*, worunter im einzelnen folgendes zu verstehen ist: *Stellt anspruchsvolle und fordernde Aufgaben, führt häufig Entwicklungsdiskussionen durch, kennt die Karriereziele der Mitarbeiter, erstellt handfeste Entwicklungspläne und verwirklicht sie, bringt die Mitarbeiter dazu, entwicklungsfördernde Schritte zu akzeptieren.*

3.1.3.3 Fallbeispiel 1: Neue Bereichsleiterin soll Unternehmensbereich umstrukturieren

Zur Anwendung kommt diese MbO-Vorlage auf eine berufserfahrene Mitarbeiterin, die einen für jedes Versicherungsunternehmen zentralen Bereich ganz neu strukturieren soll. Von ausserhalb zugekaufte Unternehmensberatung wird ihr dabei in erheblichem Umfang als Hilfe zur Verfügung stehen. Kompetenzziele werden mit 40% gewichtet, Beitragsziele mit 60%.

Mit der Neuordnung ist intensive Reisetätigkeit ins Ausland verbunden, weil die meisten der neu hinzugewonnenen Geschäftspartner nicht im Inland ansässig sind. Schliesslich soll als Frucht der Neuordnung auch erkennbar sein, dass die Gesamtkosten für den Unternehmensbereich gesenkt werden. Also werden für diese Mitarbeiterin vier Kompetenzziele vereinbart, die alle den Umgang mit externen Geschäftspartnern sowie die Zusammenarbeit mit denjenigen Unternehmensbereichen oder Ländergesellschaften betreffen, die von ihrer Funktion her mit Rückversicherung in Berührung kommen.

Die erfahrene Mitarbeiterin soll andere an ihrem Erfahrungswissen teilhaben lassen, wofür ein hoher Prozentsatz veranschlagt ist. Und schliesslich sind ihr Aufgaben der Führung von Mitarbeitenden anvertraut, die ebenfalls Eingang in ihre Zielvereinbarung finden. Unter den vereinbarten Beitragszielen finden sich Unternehmenskennzahlen, aber auch hier liegt das Schwergewicht beim zweckgerichteten Tätigwerden als solchem.

3.2 Unternehmen B

3.2.1 Allgemeines zum Unternehmen

Für die Verselbständigung bestimmter Funktionen in einem eigenen Versicherungsunternehmen war in diesem Fall die Perspektive eines Börsenganges ausschlaggebend. Bereits als Grossunternehmen durch Abspaltung von einer stark gewachsenen Traditionsgesellschaft gegründet soll der neu geschaffene Rechtsträger demnächst unter eigenem Namen an diversen in- und ausländischen Wertpapierbörsen notiert werden. Von Anfang an sind im Unternehmen viele sehr gut ausgebildete und berufserfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Der kulturelle, sprachliche und soziale Hintergrund der Belegschaft ist nicht homogen, sondern stark diversifiziert mit einem hohen Anteil an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus westeuropäischen Ländern; als Arbeitssprache im Unternehmen ist daher von Anfang an Englisch im Gebrauch. Das Durchschnittsalter der Mitarbeitenden liegt unter 40 Jahren.

Es gibt wenige Hierarchieebenen, die alltäglichen Kontakte sind als direkt und nicht sehr förmlich zu charakterisieren; im sozialen Umgang wird auch Deutsch gesprochen, aber normalerweise keine Dialekte oder Mundarten. Private Kontakte der Mitarbeitenden einschliesslich der Führungskräfte, die sich auf Begegnungen ausserhalb des Unternehmens erstrecken, sind nicht unüblich, aber auch nicht besonders verbreitet.

Die Unternehmensführung ist auf einen kleinen Kreis abhängig beschäftigter Manager beschränkt, die von einem Gremium beaufsichtigt werden, welches seinerseits aus Repräsentanten besteht. Im Hintergrund stehen institutionelle Anleger, also andere Versicherungen und professionell verwaltete Vermögensmassen. Das hat zur Folge, dass in den Führungsgremien nicht deutlich artikulierte Interessen mit einem klaren Profil vorherrschen, sondern quasipolitische Überzeugungen zum Ausdruck kommen, die sich immer wieder zu überraschenden Koalitionen zusammenfinden.

Eine entwickelte Matrix-Organisation besteht anders als im Unternehmen A noch nicht, ist aber im Aufbau, die Anzahl der in- und ausländischen Standorte ist insgesamt noch überschaubar. Ein Einfluss durch externe Unternehmensberater auf die laufend zu treffenden unternehmerischen Entscheidungen ist nicht wahrnehmbar.

3.2.2 Allgemeines zum Umgang mit Zielvereinbarungen

Da die Matrix-Organisation noch nicht voll funktionsfähig ist, werden die individuellen Zielvereinbarungen im allgemeinen zwischen einer einzigen, das Unternehmen als Vorgesetzte repräsentierenden Person, und der oder dem Mitarbeitenden vereinbart; auf Seiten des Unternehmens haben da-

bei also nicht diverse weitere Personen - „Linienvorgesetzte“ oder „Fachvorgesetzte“ - jeweils noch ein Wort mitzureden. Der Anteil der variablen und erfolgsabhängigen Vergütungselemente variiert stark in Abhängigkeit von der Stellung der Mitarbeitenden in der Unternehmenshierarchie. Auf den unteren Hierarchieebenen sind die zu erreichenden Ziele ganz aus dem unmittelbar durch die Mitarbeiterin beherrschbaren Aufgabenbereich entnommen. Führungskräfte, die ihrerseits Verantwortung für eine grössere oder kleinere Anzahl an Mitarbeitenden wahrnehmen, erhalten eine Vergütung, die einerseits durch einen höheren Prozentsatz an variablen Elementen bestimmt ist und deren Höhe andererseits stärker vom Erfolg des Unternehmens als ganzem abhängig ist.

Der mit Zielvereinbarung und nachträglicher Bewertung verbundene Verwaltungsaufwand ist insgesamt nicht sehr hoch, sowohl was den zeitlichen Umfang angeht, wie auch was die Anzahl der auszufüllenden Formulare betrifft. Die zentrale Personalabteilung ist auf Anfrage bei der Zielformulierung behilflich sowie bei der nachträglichen Bewertung. In der Überwachung des Fristenlaufes übt sie eine stark kontrollierende Funktion aus.

3.2.3 Das konkrete Verfahren der Zielvereinbarung

Zu Beginn des Kalenderjahres erstellt der Mitarbeiter den Entwurf für eine Zielvereinbarung, den er wie folgt gliedert: individuelle Erfolgsziele finden sich in einer „Kategorie 1“, Unternehmensziele in einer „Kategorie 2“ sowie schliesslich individuelle Entwicklungsziele in einer „Kategorie 3“. Der schriftlichen Anleitung durch die Personalabteilung entnimmt er einen Hinweis auf den Zusammenhang mit seiner Stellenbeschreibung, die ja auch Bestandteil des individuellen Arbeitsvertrages ist. Bei der rückblickenden Bewertung (Ziel erreicht?) wird nämlich nicht nur darauf zu achten sein, ob die individuell vereinbarten Ziele tatsächlich erreicht worden sind; vielmehr wird es auch darauf ankommen, ob dafür die in der Stellenbeschreibung allgemein formulierten Tätigkeiten verrichtet worden sind. Sollte der oder die Vorgesetzte schliesslich nach Ablauf des Berichtsjahres feststellen, dass zwar die vereinbarten Ziele erreicht, solche anderen Aufgaben, die sich in der Stellenbeschreibung finden, darüber aber vernachlässigt worden sind, würde das negative Konsequenzen für die Vergütung der Gesamttätigkeit haben.

In der unternehmensinternen Anleitung zum MbO-Verfahren findet sich eine englischsprachige Begriffsdefinition für „objective“: *„An objective is a precise description of an outcome to be expected or the concrete description of a desired state of affairs at a defined point in time“* („Eine Zielvorgabe in diesem Sinne ist die auf einen bestimmten Zeitpunkt bezogene genaue Beschreibung eines zu erwartenden Resultates oder die konkrete Beschreibung eines angestrebten Zustandes“).

3.2.3.1 Fallbeispiel 2: Neue Aufgabe für Mitarbeiter B: Aufgabe definieren und übernehmen, bisherigen Bereich abgeben

Dem schon länger im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter wird, zusätzlich zu der bisherigen, eine neue Aufgabe übertragen. Er soll an mehreren Standorten eine insgesamt unter seiner Führung arbeitende Abteilung einrichten; von den dort Mitarbeitenden soll eine wichtige Dienstleistung, die bislang von externen Anbietern zugekauft werden musste, kostengünstig und gruppenweit angeboten werden. Aus Sicht des Unternehmens kommt es darauf an, das erforderliche Expertenwissen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort verfügbar zu haben. Der Abteilungsleiter muss also geeignete Mitarbeiterinnen gewinnen und gleichzeitig eine Strategie für den Aufbau und das Wachstum dieser Abteilung formulieren. Dazu gehört beispielsweise auch, innerhalb der Unternehmensgruppe „neue Kunden“ zu gewinnen. Das bedeutet, Kolleginnen und Kollegen in den Ländergesellschaften der Unternehmensgruppe davon zu überzeugen, dass es vorteilhaft sein würde, die erforderliche Dienstleistung nicht wie gewohnt von externen Anbietern einzukaufen, sondern von innerhalb der Gruppe zu beziehen.

3.2.3.2 Ziele vereinbaren

In seine Zielvereinbarung nimmt der Abteilungsleiter die folgenden individuellen Ziele (Kategorie 1) auf: Mandat der neuen Abteilung formulieren, für drei verschiedene Standorte Mitarbeitende gewinnen, erste Projekte realisieren. Ferner: Durch workshops innerhalb der Unternehmensgruppe auf den neuen Erbringer der Dienstleistung aufmerksam machen. Diese Zielkategorie wird für die umfassende Zielvereinbarung des Abteilungsleiters mit 50 Prozent gewichtet.

Für die Unternehmensziele (Kategorie 2) bedeutet das: Den konkreten Nachweis erbringen, dass bestimmte Aufgaben unter Inanspruchnahme der von dieser neuen Abteilung erbrachten Dienstleistung besser und mit geringerem Kostenaufwand erfüllt werden können. Dafür müssen allerdings auch die gewohnten Abläufe in den anderen Abteilungen, also gewissermassen auf Seiten der Nachfrager nach der Dienstleistung, überdacht und eventuell geändert werden.

Mit Blick auf die vom neuen Abteilungsleiter bisher wahrgenommene Funktion ist dem Unternehmen schliesslich daran gelegen, einen reibungslosen Übergang auf den Nachfolger oder die Nachfolgerin zu gewährleisten. Diese Zielkategorie erhält eine Gewichtung von 40 Prozent für die Gesamtvereinbarung des Abteilungsleiters.

Als individuelle Entwicklungsziele (Kategorie 3) formuliert der Abteilungsleiter: Führungskompetenz verbessern unter besonderer Berücksichtigung der am jeweiligen Standort vorherrschenden nationalen Unternehmenskultur. Ferner: Ein internationales Team am Hauptsitz der Gruppe führen. Um dieses Entwicklungsziel erreichen zu können, wird der Abteilungsleiter, teilweise unter Einsatz von

Freizeit, an einer universitären Fortbildung teilnehmen. Mit einer relativen Gewichtung von 10 Prozent gehen die Ziele dieser Kategorie in die Gesamtvereinbarung ein.

Keine der drei Zielkategorien enthält eine Bezugnahme auf die typischen Unternehmenskennzahlen wie Prämieinnahmen, Gewinn oder Aktienkurs.

3.2.3.3 Etappenziel

Etwa zur Mitte des Berichtsjahres werden die am Jahresanfang niedergelegten Ziele überprüft: Welche Fortschritte konnten erzielt werden? Müssen die Zielvorgaben eventuell revidiert werden? Eine förmliche Bewertung findet zu diesem Zeitpunkt jedoch nicht statt.

3.2.3.4 Jahresziel

Bald nach Ablauf des Berichtsjahres findet die endgültige Bewertung statt. Das Dokument war in Englisch gehalten und kannte fünf mögliche Beurteilungen: Von „*below expectation*“ (hinter der Erwartung zurückgeblieben) bis „*exceeds expectation*“ (signifikante Übererfüllung). Eine Beurteilung „*meets expectation*“ (entspricht den Erwartungen) hat zur Folge, dass die Mitarbeitenden den vollen Zielbonus erhalten. Dieser war in der grundlegenden arbeitsvertraglichen Vereinbarung als Prozentsatz der in einem Geldbetrag formulierten Jahresvergütung vorformuliert worden.

Grundlage des sogenannten Bewertungsgesprächs ist ein etwa vierseitiges Formular, in dem sowohl seitens des Arbeitgebers wie auch seitens der Mitarbeitenden ein Bewertungsvorschlag formuliert ist. Vom jeweiligen Vorschlag ausgehend besteht die Möglichkeit, eventuelle Divergenzen auszuräumen und zu einer übereinstimmenden Bewertung zu gelangen. In jedem Fall besteht für beide Seiten die Gelegenheit, eine Kommentierung festzuhalten; diese Möglichkeit ist ferner formulärmässig für die zentrale Personalabteilung vorgesehen, die davon im konkreten Fall aber keinen Gebrauch macht.

Eine tatsächlich angebrachte Kommentierung lässt erkennen, dass seitens des Unternehmens retrospektiv eine höhere Erwartung an die Anzahl der durchzuführenden Workshops bestand, eine Mindestanzahl war aber prospektiv nicht vereinbart worden.

Das schriftliche Beurteilungsformular erhält schliesslich eine Datumsangabe und zwei Unterschriften, nämlich diejenige des oder der Beurteilten sowie diejenige des oder der Beurteilenden. Das Original wird bei der Personalakte zentral aufbewahrt.

3.3 Unternehmen C

3.3.1 Allgemeines zum Unternehmen

Es handelt sich um ein ebenfalls mit der Sozial- und Wirtschaftsgeschichte der Region eng verflochtenes traditionelles Grossunternehmen, dessen Erscheinung in der Öffentlichkeit stets intensiv gepflegt worden ist. Das kommt nicht nur in repräsentativen Geschäftsgebäuden an ausgezeichneter Adresse, sondern auch in einer hoch entwickelten Markenpflege zum Ausdruck. Das Unternehmen ist seit Jahrzehnten auf allen Kontinenten, teilweise unter der eigenen, teilweise unter einer am Standort stark verwurzelten Marke präsent. Mit der in den Neunziger Jahren des 20. Jahrhunderts plötzlich intensivierten Verflechtung nationaler Märkte und Währungsräume kommt das an geordnete und übersichtliche Verhältnisse gewöhnte oberste Management nicht zurecht und führt das Unternehmen an den Rand der Insolvenz. Die traditionellen Anteilseigner sowie neu hinzugewonnene Geldgeber finden sich zu einer Rettungsaktion zusammen, die aber eine ganz andere, an US-Amerikanischer Bilanzpraxis und Buchführungstechnik orientierte, Führungskultur mit sich bringt. Viele der leitenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kommen jetzt aus dem angloamerikanischen Kulturkreis, und sind nicht selten nur für wenige Jahre - mit oder ohne Familie - am Hauptsitz des Unternehmens wohnhaft („expatriates“). Von allen Mitarbeitenden ab einer bestimmten Hierarchiestufe wird die Bereitschaft zu einem mehrjährigen Auslandseinsatz erwartet, derartige Einsätze werden jedoch ganz unterschiedlich honoriert.

Der beschriebene Führungswechsel beschränkt sich auf die obersten Gremien, das übrige Personal behält seine Funktionen weitgehend, muss aber teilweise erheblich umlernen, was nicht immer gelingt. Amerikanisches Englisch wird ganz selbstverständlich zur Arbeitssprache im Konzern, viele der in der täglichen Arbeit zur Anwendung kommenden Begriffe werden aus bilanzrechtlichen Vorgaben entwickelt und durch Abkürzungen stark verunstaltet. Moderne Kommunikationstechniken, einschliesslich unternehmensinterner Datenbanken („Intranet“) werden teilweise sehr intensiv genutzt, viele der Mitarbeitenden verbringen jedoch bedeutende Anteile ihrer Arbeitszeit auf Interkontinentalflügen. Die zentrale Rechts- und Personalabteilung ist, gemessen an den Anforderungen der internationalen Belegschaft, schwach besetzt; arbeitsrechtliche Fragestellungen werden ohne ausgeprägtes juristisches Problembewusstsein bearbeitet. Für die Bereinigung der Konfliktfälle besteht vor allem das Gebot absoluter Geräuschlosigkeit.

Der oberste Repräsentant der Geschäftsführung nimmt eine prominente Stellung ein und ist im Unternehmensalltag durch zahlreiche fotografische Wiedergaben gegenwärtig. Seinen Rechenschaftsbericht trägt er auf der im deutschsprachigen Raum stattfindenden Hauptversammlung der

Gesellschaft selbstredend in amerikanischem Englisch vor. Über Jahre hin sind externe Beraterinflüsse in ausserordentlich hohem Ausmass und auf allen Geschäftsfeldern wahrnehmbar.

Wegen der auf eine Vielzahl nationaler Rechts- und Wirtschaftsordnungen abzielenden Geschäftsaktivitäten ist die Matrix-Organisation in ihrer Komplexität praktisch nicht mehr beherrschbar. Rechtliche und Managementstrukturen weichen deutlich voneinander ab und bringen gelegentlich Nachfragen der einzelstaatlichen Aufsichtsbehörden mit sich. In endlosen Koordinationssitzungen verbringen die Mitarbeitenden einen unverhältnismässig hohen Anteil ihrer Arbeitszeit.

Die individuelle Vergütung für die Mitarbeitenden weist im allgemeinen einen signifikanten Prozentsatz für flexible Anteile auf. Zielvereinbarungen, kombiniert mit einer laufenden Kontrolle der Zielerreichung, werden elektronisch dokumentiert. Grundsätzlich ist der Trend zu beobachten, dass eher der flexible Anteil der Vergütung angepasst wird als der fixe.

Das System ist kompliziert und weist zahlreiche Parameter auf, in der unternehmensinternen Datenbank stehen vorformulierte Hilfen zur Verfügung. Die zentrale Personalabteilung berät bei Bedarf und nimmt im übrigen eine kontrollierende Funktion, insbesondere mit Blick auf die einzuhaltenden Fristen, wahr. Das Verhältnis von vereinbartem Ziel zu der in einem bestimmten Zeitpunkt erreichten oder noch nicht erreichten Zielverwirklichung bildet die gedankliche Grundlage für die Beurteilung dessen, was mit Blick auf den einzelnen Mitarbeiter als dessen „performance“ angesehen wird; in diesem Zusammenhang müsste man auf Deutsch wohl einfach von „Leistung“ sprechen. Über die daraus ermittelte individuelle Leistungsfähigkeit wird in verschiedenen Managementzirkeln, mit oder ohne die Betroffenen, häufig diskutiert. Verschiedene Initiativen zielen darauf ab, den flexiblen Anteil an der individuellen Vergütung noch weiter zu erhöhen. Dahinter wird von den Mitarbeitenden nicht selten ein blosser Drang zu weiteren Kosteneinsparungen vermutet.

Unabhängig von der Vergütung sind die einzelnen Mitarbeitenden gehalten, ihre individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten laufend weiter zu entwickeln. Dazu werden individuelle Entwicklungspläne, die sich ihrerseits an ein zentral vorgegebenes „competency model“ (wörtlich: Kompetenzmodell) anlehnen, entworfen. Mit „competency model“ ist eine abstrakt formulierte Vorgabe der an die Mitarbeitenden generell zu stellenden Anforderungen gemeint.

3.3.2 Allgemeines zum Umgang mit Zielvereinbarungen

Viele der Mitarbeitenden in diesem Unternehmen haben sich an regelmässig im Frühjahr bezogene Sonderzahlungen („Bonus“, „Boni“) gewöhnt. Die zeitliche Abfolge von Zielvereinbarung, Feststellen der Zielerreichung und Auszahlung der Sondervergütung, das heisst vom Herbst des Vorjahres bis zum Frühjahr des nachfolgenden Jahres, ist fest im Bewusstsein der Mitarbeitenden verankert; dar-

über wird häufig und viel gesprochen. Über Einzelheiten oder tatsächlich bezogene Geldbeträge spricht man im allgemeinen jedoch nicht. Da die Distanz zum prospektiv vereinbarten Ziel laufend elektronisch und für alle einsehbar dokumentiert ist, kippt die Stimmung unter Umständen schon relativ früh im Verlauf eines Kalenderjahres, wenn nämlich erkennbar ist, dass das Erreichen des Zieles nicht wesentlich näher, sondern in immer weitere Ferne rückt. Logischerweise eröffnen sich zwei Verhaltensalternativen.

Entweder der zielgerichtete Arbeitseinsatz lässt spürbar nach – „Es gibt ja sowieso keinen Bonus“; oder die einzelnen Messkriterien sowie deren Gewichtung verändern sich plötzlich – „Wir kriegen das schon hin“.

In diesem Unternehmen sind die zu erreichenden Ziele in sechs verschiedene Kategorien eingeteilt, deren jede für sich mit einem eigenen Prozentsatz zur Gewichtung in die Gesamtbeurteilung eingeht. Der Gewichtung nach ergibt sich diese Reihenfolge: *Transformation des Geschäftsmodells*, *Kundenorientierung*, *andere strategische Initiativen*, *Finanzziele*, *Führungsaufgaben*, *Wachstumsziele*. Die Gewichtung variiert zwischen 10 und 20% pro Einzelziel.

3.3.2.1 Transformation des Geschäftsmodells

In dieser Kategorie sind keine Kennzahlen zu verarbeiten, vielmehr soll der Fortschritt einzelner Projekte erfasst werden. Als Projekte in diesem Sinne kommen das Schaffen einer bestimmten Untereinheit oder Programme zur Kostensenkung in Betracht. Die Mitarbeitenden sollen sich um *die Konsistenz der Prozesse über mehrere Geschäftsbereiche* hin bemühen, um auf diese Weise *Effektivität, Effizienz* und *Kundenzufriedenheit* sicherzustellen.

3.3.2.2 Kundenorientierung

Auch in dieser Kategorie kommen überwiegend nicht bestimmte Zahlenwerte, die nachweislich erreicht oder eben nicht erreicht sind, zur Anwendung. In allgemeinen Formulierungen erwähnt man, was im einzelnen unter Kundenorientierung zu verstehen sein soll.

Auf die im Rahmen einer grossangelegten Werbekampagne konkret zu bewerkstellenden Massnahmen wird Bezug genommen. Beispielhaft ist ferner erwähnt, dass die Kommunikation mit den Kunden verbessert und deren Zufriedenheit nachgemessen werden soll.

Die nicht näher definierte Position des Unternehmens in einer bestimmten Ländergruppe soll ausserdem gestärkt werden.

3.3.2.3 Andere strategische Initiativen

Hier kommen bei der Beschreibung der konkret zu erreichenden Ziele in geringem Umfang allgemein definierte Unternehmenskennzahlen wie Prämieinnahmen oder der konsolidierte Gewinn zur Anwendung. Im übrigen ist alles sehr weit gefasst und hinsichtlich der Konkretisierung ganz dem Belieben der Teilnehmenden überlassen. Das für die Tochtergesellschaften in einer bestimmten Ländergruppe verordnete Rationalisierungsprogramm soll sich als führend darstellen lassen (*leadership*). Das operative Ergebnis einer bestimmten Untereinheit soll als Erfolg dargestellt werden. Beim Zusammentreffen der Führungskräfte aus einer bestimmten Ländergruppe sollen seitens des oder der zu Beurteilenden bemerkenswerte Beiträge geliefert werden.

Im Laufe der Zeit schleichen sich hier mehr oder weniger zweideutige Formulierungen ein, deren sachlicher Zusammenhang mit der Zielkategorie nicht immer erkennbar ist, und die eher an bestimmte Unsitten bei der Formulierung von Arbeitszeugnissen erinnern: *supportive behaviour of other colleagues* – sinngemäss: unterstützt Kollegen im Team; *role model for other leaders* – sinngemäss: Erscheint pünktlich und ausgeschlafen zum verabredeten Zeitpunkt. Gelegentlich werden die Kommentare geradezu geschwätzig im Sinne einer Empfehlung für zukünftiges Verhalten: *Make your story line and sell it* – sinngemäss: Beim Arbeitstreffen im Kollegenkreis beschränkt man sich auf die Darstellung von Erfolgen; *needs to significantly strengthen leadership, ... too reluctant to force through ideas and approach, ... perhaps a tendency to avoid conflict* – sinngemäss: Verzichtet darauf, allgemeine geschäftspolitische Überzeugungen zur alleinigen Richtlinie für das Handeln aller anderen zu machen.

3.3.2.4 Finanzziele

Hier entscheiden nun bestimmte allgemein für die Zwecke der Unternehmensbilanz definierte Zahlenwerte über den Erfolg oder Misserfolg des Geschäftsjahres; solche Zahlenwerte sind beispielsweise die Prämieinnahmen, der konsolidierte Gewinn oder solche Kostenanteile, die zu den Prämieinnahmen ins Verhältnis gesetzt werden.

Dabei kommt es zunächst nicht darauf an, welche Beiträge der oder die einzelne Mitarbeitende zum Erreichen oder Verfehlen dieser Zahlenwerte nachweislich leistete. Es können aber auch Werte eingesetzt werden, die aus dem unmittelbaren Verantwortungsbereich des oder der zu Beurteilenden stammen, manchmal sind es Werte, die einer „benachbarten“ Geschäftseinheit zugehören.

3.3.2.5 Führungsaufgaben

Wie in vielen multinationalen Grossunternehmen finden regelmässige Mitarbeiterbefragungen (Employee Survey) statt, die einerseits hinsichtlich des prozentualen Anteils der Antwortenden, sowie andererseits hinsichtlich des *engagement score* (auf Deutsch etwa: gemessene Loyalität zum

Unternehmen) ausgewertet werden. Am Ergebnis solcher Umfragen sollen die Führungskräfte ihr Verhalten ausrichten.

Ferner muss für jeden einzelnen Arbeitsplatz, mindestens jedoch für alle Kernfunktionen, eine Nachfolgeplanung existieren, aus der hervorgeht, von welcher namentlich bezeichneten Person eine möglicherweise freiwerdende Stelle besetzt werden sollte. Einzelne der Mitarbeitenden, die Anzeichen für eine Bereitschaft zur Übernahme grösserer Verantwortung erkennen lassen, sollen gezielt gefördert werden.

3.3.2.6 Wachstumsziele

Hier kommen nun nicht allgemein, sondern solche speziell definierten Werte zur Anwendung wie sie in vielen ähnlich strukturierten Unternehmen erhoben werden, etwa die Anzahl der Produkte pro Kunde; diese Anzahl ist dann aber auch über den Geschäftsbereich einer bestimmten Führungskraft hinausgehend zu bestimmen. Nach diesem Muster bestimmt man auch die Anzahl der bei der Verlängerung von Vertragsbeziehungen gehaltenen oder verlorenen Kunden.

Unter dem Stichwort Planungsdisziplin wird überprüft, in welchem Umfang die einzelne Führungskraft imstande ist, ihre anfängliche Planung nicht regelmässig zu weit von den tatsächlich erzielten Jahresergebnissen abweichen zu lassen. Der oder die unmittelbare Fachvorgesetzte kann hier von ihm oder von ihr persönlich angestrebte Ziele einsetzen, und auch gleich noch die Erfolgskriterien bestimmen. Nicht immer findet eine klare Abgrenzung von den anderen katalogisierten Kriterien statt.

Zum allgemeinen Umgang mit Zielvereinbarungen ist abschliessend noch ein wichtiger Zusammenhang zu verdeutlichen. Auf jeder Hierarchiestufe in modernen Versicherungsunternehmen befinden sich Beschäftigte, die Weisungen von der höheren Ebene erhalten, diese Weisungen umformulieren und an die ihnen nachgeordneten Personen weiterreichen.

Im Jargon ist davon aus Sicht des oder der einzelnen Mitarbeitenden die Rede, „an jemanden zu rapportieren“ oder „to report to someone“; einer anderen Person unmittelbar unterstellt zu sein, heisst ein „direct report“ dieser anderen Person zu sein. So sehr in vielen modernen Dienstleistungsunternehmen der Anschein vermieden wird, Bestandteil einer auf Weisungen basierenden Kommandowirtschaft zu sein, so klar werden doch auch dort im Einzelfall Weisungen erteilt und befolgt. Das liegt bis zu einem gewissen Grade in der Natur einer arbeitsteiligen Wirtschaftsweise. Zwischen den einzelnen Unternehmen bestehen indes signifikante Unterschiede, was die äussere Gestalt und den Inhalt sowie den Umfang und die Bedeutung dieser Weisungen im Einzelfall angeht.

Für diese anreizbasierten oder erfolgsabhängigen Vergütungssysteme, die ja oft mit der Behauptung verbunden sind, eben nicht eine unternehmensinterne Kommandowirtschaft zu fördern, sondern auf den Markterfolg des ganzen Unternehmens ausgerichtet zu sein, hat das bestimmte Folgen. Die als „Anreiz“ oder „Erfolg“ in Gestalt eines bestimmten Jahreswertes formulierte Vorgabe wird dann eben doch ganz einfach von oben nach unten durchgereicht. Das von der Bereichsleiterin zu erzielende Jahresergebnis verteilt diese eben auf die verschiedenen ihr unterstellten Abteilungen und jeder Abteilungsleiter verteilt den ihm zugewiesenen Wert in die Zielvereinbarungen der ihm unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

3.3.3 Das konkrete Verfahren der Zielvereinbarung. Fallbeispiel 3: Mitarbeiter C übernimmt zusätzliche Funktion

Der Mitarbeiter ist schon geraume Zeit für die Unternehmensgruppe tätig. Ihm wird nun eine Position zugewiesen, die mit einer Fachvorgesetzten und zunächst einem Linienvorgesetzten verbunden ist. Die Position sowie der damit verbundene Unternehmensbereich bestehen seit langem. Mit der Übernahme einer zusätzlichen Funktion, die bislang nicht mit der bestehenden Position verbunden war, kommt ein weiterer Linienvorgesetzter hinzu. Mit der so erweiterten Position sind intensive und vielfältige persönliche Kontakte mit den Mitarbeitenden, die dieser Position unterstellt sind, verbunden. Das kulturell und sprachlich zu bedienende Spektrum ist breit.

Die genannten Personen halten sich nur selten und ausnahmsweise am selben Ort oder im gleichen Bürogebäude auf; alle Beteiligten befinden sich häufig auf Geschäftsreisen.

In der vom elektronischen Datenverarbeitungssystem vorgegebenen Maske, die hier einfach *Performance Management* („laufende Leistungskontrolle“) heisst, finden sich nun also mehrere Kästen und vier Spalten: In den Kästen sind teilweise nicht mehr veränderbare Zielvorgaben enthalten oder – in anderen Kästen – solche Zielangaben, die von den unmittelbar Vorgesetzten noch angepasst werden können. Dann gibt es eine Spalte für den Text der zu Beurteilenden sowie drei Spalten, in denen jede oder jeder der Vorgesetzten seine Bemerkungen, selbstverständlich unter voller Namensnennung, einträgt. An sich ist vorgesehen, dass dieses virtuelle Gespräch über den Leistungsstand einer Person laufend durch persönliche Gespräche über den Inhalt der jeweiligen Eintragungen ergänzt wird. Diese Gespräche finden aber entweder überhaupt nicht oder nur zu willkürlich anberaumten Terminen oder in unpassender Zusammensetzung statt.

Die konkret in den dafür vorgesehenen Spalten angebrachten Bemerkungen orientieren sich auch nicht immer an den in den Kästen vorformulierten Zielen oder an den bereits vorhandenen Notizen der weiteren Beteiligten; man redet gewissermassen aneinander vorbei ohne das zu bemerken. Eine konsolidierende Zusammenfassung aller Einzelbemerkungen findet nicht statt, die mindestens

in sich schlüssige Beurteilung des Mitarbeiterverhaltens kann infolgedessen gar nicht gelingen. Insgesamt ist eine Tendenz erkennbar, die konkret bezifferte Messwerte oder einigermaßen objektiv bestimmte Tatsachen immer weiter aus dem Blick verliert. Was sich stattdessen in diesem Fall ereignet, kann man als ein laufendes Zensieren anhand subjektiver Kriterien und selektiver Wahrnehmung bezeichnen.

Die mit Blick auf die jährliche Sondervergütung zu führenden Bewertungsgespräche finden turnusgemäss statt, haben aber nur eine vorläufige Bedeutung. Der schliesslich zufließende Geldbetrag steht nämlich unter dem Vorbehalt einer statistischen Kalibrierung. Das heisst, dass erst nachdem eine grosse Zahl von Einzelbewertungen stattfand, die sodann im Sinne einer Normalverteilung korrigiert werden, eine endgültige Bewertung erteilt wird, die dann zur Zuweisung eines bestimmten Geldbetrages führt. In den Bewertungsgesprächen, die überwiegend dazu dienen, die statistischen Zusammenhänge zu verdeutlichen, kommt es immer wieder zur Entladung angestauter Frustration. Die individuelle Anstrengung eines oder einer der Mitarbeitenden verliert als Konsequenz aus dem Gesetz der grossen Zahl ihre Bedeutung fast vollständig.

4 Teil II (Analyse und Kritik)

4.1 Begriffsklärungen

Nachdem nun diese drei konkreten Fälle eines Systems anreizbasierter Mitarbeitervergütung skizziert sind, erscheint es mir wichtig, einige Begriffe zu klären, bevor ich mit der Analyse aus motivationspsychologischer Sicht beginne. Diese Begriffsklärung ist auch deshalb wichtig, weil in vielen multinationalen Unternehmen als Arbeitssprache ein lexikalisch nicht immer eindeutig zuzuordnendes Amerikanisches oder Britisches Englisch im Gebrauch ist, häufig zu Kürzeln verstümmelt, die sich in jahrelangem Gebrauch eingeschliffen haben („MbO“ für „Management by Objectives“, BOP für „Business Operating Profit“ etc.) Manche Begriffe, vor allem solche aus der betrieblichen Praxis, lassen sich einigermaßen adäquat übersetzen, beispielsweise Bewertungsstufen wie „*meets expectation*“ als „entspricht den Erwartungen“. Andere Begriffe sind nur vor dem Hintergrund der andersartigen Aufteilung in Fakultäten oder *Departments* verständlich, wie sie an amerikanischen oder englischen Universitäten üblich ist. Das betrifft insbesondere die Sozial- oder Geisteswissenschaften einerseits („Social Sciences“, „Humanities“) und die Naturwissenschaften andererseits („Science“ „Technology“). Eine nicht zu vernachlässigende Rolle spielt heutzutage auch das Internet und insbesondere die dort bereitstehenden Suchmaschinen, die wieder eigene Kriterien für die Zuordnung und Übersetzung bestimmter Begriffe verwenden.

In die Einzelheiten kann ich mich hier nicht vertiefen, und beschränke mich daher auf drei der in der sozialwissenschaftlichen und in der Managementliteratur üblich gewordenen Schlüsselbegriffe: ***objective, goal, target***.

Rein lexikalisch können alle drei Begriffe im Deutschen mit „Ziel“ wiedergegeben werden, je nach dem Zusammenhang kommen ihnen aber doch ganz unterschiedliche Bedeutungen zu. Immer jedoch geht es darum, dass Menschen in grösseren betrieblichen Organisationseinheiten Verabredungen darüber treffen, welcher über das arbeitsvertraglich geschuldete bloße Tätigwerden hinausweisende Zweck durch gemeinsame Anstrengung realisiert werden soll. Das deutsche arbeitsrechtliche Schrifttum geht in seiner Begriffsbildung von den im vertraglichen Gegenseitigkeitsverhältnis (synallagma) stehenden Einzelleistungen aus, nämlich von der vom Arbeitnehmer geschuldeten Arbeitsleistung einerseits sowie von der vom Arbeitgeber geschuldeten Zahlung des Arbeitsentgelts andererseits, vgl. Lembke.

So eine zweckhafte Orientierung menschlichen Handelns wird dann als Ziel, oder eben als *objective*, als *goal* oder als *target* festgelegt und definiert. Die zentrale Frage ist, ob, oder unter welchen weiteren Voraussetzungen, beim Festlegen solcher Ziele eine für das Verhalten des einzelnen Mitarbeiters, der einzelnen Mitarbeiterin motivierende Wirkung erzielt werden kann. Diese Frage ist deutlich enger formuliert als die fundamentale Frage jeglicher Arbeitspsychologie nach den Faktoren für menschliche Leistung, nach den allgemeinen Ursachen menschlicher Leistungsfähigkeit.

4.1.1 Management by Objectives

In diesem Zusammenhang erhält nicht nur der isolierte Begriff des *objective* eine besondere Bedeutung, in der begrifflichen Zusammensetzung zum *Management by Objectives* kommt ein ganz bestimmter über Jahrzehnte diskursiv entwickelter Inhalt zum Ausdruck.

1. Management by Objectives in einem engeren Sinne ist die auf Peter F. Drucker zurückgehende Methode des Scientific Management, die sehr oft hinsichtlich der Anforderungen an geeignete *objectives* mit dem Kunstwort S.M.A.R.T. in Verbindung gebracht wird.
2. Management by Objectives in einem weiteren Sinne ist jedes Modell anreizbasierter Mitarbeitervergütung, bei dem arbeitsvertraglich radizierten Zielvereinbarungen eine tragende Bedeutung zukommt.

Im Rahmen dieser Arbeit verwende ich hierfür die deutsche Übersetzung „Geschäftsführung nach Zielvorgabe“, wobei zunächst offen bleibt, ob das *objective*, also das Ziel - arbeitsvertraglich gesprochen - einseitig durch den Arbeitgeber vorgegeben, oder in einem Verhandlungsverfahren, welches gewissen Mindestanforderungen genügt, konsensuell entwickelt ist. Insofern weiche ich etwas vom Sprachgebrauch im deutschen arbeitsrechtlichen Schrifttum (Hümmerich 2006, Lembke 2010) ab, weil *Zielvorgabe* im Unterschied zur *Zielvereinbarung* dort a priori als etwas im wesentlichen einseitig Festgelegtes gilt, oder jedenfalls nicht die relativ hohen Anforderungen an das Zustandekommen einer vertraglichen Abrede erfüllt.

4.1.2 Goal setting

Sehr weiter, im sozialwissenschaftlichen und psychologischen Schrifttum verbreiteter Begriff, der die Orientierung individuellen, also nicht unbedingt in einem Kollektiv koordinierten Verhaltens an einem selbstgewählten Ziel zum Inhalt hat und nicht auf betriebliche Zusammenhänge beschränkt ist.

Die von den amerikanischen Arbeitspsychologen Edward Locke und Gary P. Latham seit den 1950er Jahren über Jahrzehnte hin entwickelte und verfeinerte *goal setting theory* (Zielsetzungstheorie) ermöglicht Vorhersagen zur betrieblichen Effizienz von Handlungszielen, die in einer bestimmten Art und Weise gedacht und formuliert sind. Handlungsziele in diesem Sinne beziehen sich auf konkret beobachtbares und messbares Verhalten. Unter **goal** versteht Latham in diesem Zusammenhang jedoch zweierlei, einerseits den konkret zu erreichenden Zielwert (... *a target to strive to attain...*) sowie andererseits (... *simultaneously ...*) die Messlatte mit Hilfe derer man die Effizienz einer Leistung bewerten (... *a standard by which to evaluate the effectiveness of one's performance.*) kann (Latham, 2007 p. 65). An anderer Stelle (*ibid.*, p. 106) spricht er davon, ein *goal* sei nicht nur ein bestimmtes innerhalb vorgegebener Frist zu erreichendes Mass an Tüchtigkeit (... *a specific standard of proficiency to be attained within a given time frame ...*), sondern sei eben auch die Messlatte, mit Hilfe derer man die Angemessenheit der von jemandem erbrachten Leistung bewerten (...*a standard by which to evaluate the adequacy of one's performance ...*) könne (Latham 2007 p. 106).

In dieser Arbeit verwende ich im Deutschen den Begriff der Zielsetzung.

4.1.3 Target operating model

Begriff aus dem Bereich der Betriebsorganisation, der ebenfalls sehr weit gefasst, jede planvolle Konzentration sächlicher und persönlicher Mittel für den operativen Betrieb bezeichnet, die in irgendeiner Art und Weise auf ein Ziel ausgerichtet ist; Art und Inhalt des zu erreichenden Zieles bleiben dabei ausser Betracht. Dieser begrifflichen Zusammensetzung zum *Target operating model* liegt allerdings die Unterscheidung zwischen operativen und nicht-operativen Unternehmenseinheiten zugrunde; operative Teile sind diejenigen, die für das gewinnorientierte Wirtschaften eines bestimmten Unternehmens unverzichtbar sind, während als nicht-operativ diejenigen Unternehmenseinheiten bezeichnet werden, die zur Gewinnerzielung in diesem Unternehmen nicht erforderlich sind.

Meine Übersetzung: Zielbetriebsorganisation.

4.1.4 Ziel

Die Fähigkeit des Menschen zu zielorientiertem Handeln beruht auf der natürlichen Ausstattung mit einem psychischen Funktionssystem zur Wahrnehmung von Sinnzusammenhängen; das Mittel hierfür ist der Intellekt, wichtigstes Ausdrucksmittel ist die zur Formulierung von Ideen verwendete Sprache. Mit Blick auf die philologischen und philosophischen Grundlagen erscheint es naheliegend, zielorientiertes menschliches Handeln abzugrenzen etwa gegenüber dem zweckfreien Spiel,

bei dem die Wahrnehmung eines Sinnzusammenhanges in jede einzelne Handlung hineinverlegt und nicht mit dem Erreichen eines jenseits einzelner Handlungen liegenden Zieles verbunden ist.

Bezogen auf menschliches Verhalten ist ein Ziel also etwas, das jenseits meiner momentanen Reichweite liegt, als Idee und Vorstellung aber doch schon zu meinem psychischen Inventar gehört. Das Erreichen des Zieles hat eine gewisse Beendigungswirkung im Unterschied zum repetitiven Charakter des Spielens. Ziel ist etwas, das man auf verschiedenen Wegen erreichen kann, und das nicht a priori mit dem Weg dorthin identisch ist.

4.2 Methodische Vorbemerkung

Das Zürcher Ressourcen Modell dient der Abbildung eines Prozesses aus psychologischer Sicht, an dessen Anfang ein individuell und diffus wahrgenommener Wunsch und an dessen Ende ein in der äusseren und intersubjektiv wahrnehmbaren Wirklichkeit realisiertes Ziel steht; insofern geht es um Zielsetzung (goal setting) sowie um Zielerreichung. Das verbindende Element zwischen ZRM und den vorstehend beschriebenen MbO-Verfahren besteht in der Orientierung menschlichen Handelns an einem Ziel; daher die für MbO-Systeme grundlegende Bedeutung von Zielvereinbarungen.

Das ZRM ist konsequent und methodisch auf medizinisch-psychologischer Grundlage entwickelt und bildet die theoretische Grundlage für Seminare und Kurse, in denen bestimmte das Modell konstituierende Techniken von einem Trainer oder einer Trainerin an die interessierten Teilnehmenden vermittelt werden. Derartige Seminare und Kurse finden in Deutschland und der deutschsprachigen Schweiz etwa seit 1998 statt, die Gesamtzahl der Teilnehmenden geht in die Tausende. Das Modell ist einerseits so richtig oder so falsch wie die ihm zugrunde liegenden medizinischen oder psychologischen Erkenntnisse, und ist andererseits so geeignet oder ungeeignet, wie es sich in praktischer Anwendung durch Erfolge oder Misserfolge demonstrieren lässt. In beiderlei Hinsicht wird das Modell laufend weiter entwickelt.

Die in vielen modernen Dienstleistungsunternehmen zur Anwendung kommenden MbO-Systeme können aus ganz unterschiedlicher Warte kritisiert und anhand ganz verschiedener Kriterien bewertet werden. Von ausschlaggebender Bedeutung ist dabei ganz sicher auch der arbeitsrechtliche Rahmen, innerhalb dessen die Unternehmen und ihre Mitarbeitenden auf allen Ebenen, von den Führungskräften bis hin zu den Auszubildenden, agieren. Eine ausführliche arbeitsrechtliche Abhandlung, die zur Würdigung im Sinne einer Dichotomie von Rechtmässigkeit oder Unrechtmässigkeit führen würde, kann ich, obwohl ausgebildete Juristin, hier nicht leisten.

In mehr als zwanzig Jahren der Vollzeit-Berufstätigkeit in diversen deutschen, schweizerischen und irischen Versicherungsunternehmen hatte ich allerdings die Möglichkeit MbO-Systeme hinsichtlich ihrer Funktionalität oder Dysfunktionalität zu beobachten.

Ich konnte „feststellen“, ob etwas funktioniert oder nicht, ob bestimmte per Handbuch empfohlene Vorgehensweisen die Erwartungen erfüllten, die man in die Implementierung der im Handbuch abstrakt beschriebenen Vorgehensweisen gesetzt hatte. Ein zunächst nicht immer ganz klar empfundenenes Unbehagen mit bestimmten Erscheinungsformen einzelner Elemente dieser MbO-Systeme kann ich jetzt etwas klarer formulieren. Ich tue das mit Hilfe der mir im Zuge der Ausbildung zur ZRM-Trainerin vermittelten Kenntnisse und Erfahrungen.

4.3 Was ist ZRM?

ZRM steht als Abkürzung für Zürcher Ressourcen Modell. In den 1990er Jahren am Pädagogischen Institut der Universität Zürich von Dr. Maja Storch und Dr. Frank Krause entwickelt basiert dieses Modell auf der Grundannahme, dass jeder gesunde Mensch alle psychischen und physischen Ressourcen in sich trägt, die ihm unter normalen Umständen ermöglichen, sein gesundes Leben fortzusetzen. Selbst auf seine eigenen Ressourcen kann der Mensch jedoch nicht ständig und bewusst zugreifen; diese Ressourcen zugänglich zu machen und für sich zu nutzen, stellt somit eine psychologische Aufgabe für jeden einzelnen Menschen dar. Auf dem weiten Feld der praktischen oder universitär-akademisch betriebenen Psychologie gibt es ganz verschiedene Ansätze für diesen Ressourcenzugang, die zum grössten Teil nicht miteinander in Einklang zu bringen sind. Verhaltenstherapeutische Ansätze streiten gegen die psychoanalytischen und Kurz- oder Langzeittherapien verfolgen ihre jeweils eigenen Methoden. Weite Kreise der akademischen Psychologie verzichten ferner darauf, den Zusammenhang mit bestimmten Körperzuständen oder mit körperlichen Reaktionen systematisch zu reflektieren und ebenso häufig werden gesprächstherapeutische und systemische Ansätze ignoriert. Die universitär betriebene Wissenschaft mit der hochentwickelten Beratungs- und Coachingpraxis zu verbinden, bleibt ein kaum erreichbares Desiderat. Demgegenüber versteht ZRM sich als ein integrierendes Modell.

Diese Ressourcenorientierung bedeutet also, dass jeder gesunde Mensch die zur Lösung vieler Alltagsprobleme erforderlichen Ressourcen in sich trägt. Das Potential für viele Verhaltensänderungen liegt daher in ihm selbst. Dieser Ansatz bedeutet eine Abkehr von der Sichtweise der Belastungsforschung, die von einer Problemperspektive ausgeht, also etwa die mit Stress verbundenen Konstellationen beschreibt, aber kaum Ansätze zur vorbeugenden Vermeidung aufzeigt. Die neuere ressourcenorientierte Sichtweise hat demgegenüber präventiven Charakter im Sinne einer Gesundheitspsychologie. Dem ZRM Training kommt damit eine unterstützende Wirkung zu, weil sie den

am Training Teilnehmenden hilft, die vorhandenen Ressourcen selbst zu erkennen. In der Betreuung der Teilnehmenden und in der Steuerung des Prozesses realisiert sich ein Hebammenprinzip.

ZRM knüpft an einen neurobiologisch basierten Ressourcenbegriff an, indem Erkenntnisse über die Funktionsweise des Gehirns, etwa beim Lernen, einbezogen und bei der Ressourcenauswahl mit herangezogen werden. Viele Menschen erleben, dass sie bei der Umsetzung ihrer Wünsche an einer verfestigten Alltagsroutine scheitern. ZRM achtet demgegenüber von Anfang an darauf, die bestmögliche Motivation zu erreichen. So empfinden die Teilnehmer den ganzen auf die Zielrealisierung gerichteten Prozess als belohnend und nicht als beschwerliche Prozedur mit einer Reihe von zu überwindenden Hindernissen. Die vorhandenen Ressourcen sind dabei systematisch zu erschliessen und leicht verfügbar zu halten. Während des Kurses entwickelt sich unter den Teilnehmenden nicht selten ein neues Netzwerk („social support“), welches geeignet ist, den veränderungsbereiten Menschen nach Ablauf des Kurses Hilfe im „feindlichen Alltag“ zu geben. Auch an diesem Element wird deutlich, dass den erfahrenen Trainerinnen lediglich eine begleitende Rolle zukommt, die Teilnehmenden also möglichst unabhängig vom Experten werden. Die Teilnehmenden sollen mit einer Vielzahl von Werkzeugen in den Alltag entlassen werden, um auf diese Weise die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass sie möglichst oft im Sinne des gewünschten Ziels handeln.

ZRM gibt Hilfestellungen und schlägt Lösungen mit Blick auf die individuelle Persönlichkeit vor, anstatt pauschalisierte Tipps zur Bewältigung von Alltagsproblemen anzupreisen. Jeder Mensch verkörpert eine einmalige und einzigartige Persönlichkeit, für die er unter Umständen so etwas wie Entwicklungsberatung braucht. Damit unterscheidet sich ZRM von anderen Methoden, die mit generalisierenden Ansätzen („innerer Schweinehund“) arbeiten oder allgemein gehaltene Hinweise zur Bewältigung des Alltags geben.

4.4 ZRM orientiert sich am Rubikon Prozess.

Die akademischen Psychologen Gollwitzer und Heckhausen entwickelten das von ihnen so genannte *Rubikon-Modell*, mit dem modellhaft eine Antwort formuliert ist auf die Frage, welchen Werdegang solche gewissermassen unreifen Wünsche nehmen müssen, um schliesslich mit hoher Wahrscheinlichkeit in Handlung umgesetzt zu werden. Es muss tatsächlich eine Reifung der Wünsche erfolgen, damit sich daraus ein handlungswirksames Ziel entwickeln kann.

Benannt wurde der Prozess nach einem legendenhaft überlieferten historischen Ereignis. Der römische Feldherr Julius Caesar hatte im Jahre 49 v. Chr. durch das Überschreiten des mittelitalienischen Grenzflusses namens *Rubikon* quasi eine an den Senat von Rom adressierte Kriegserklärung formuliert. Im modernen Sprachgebrauch wird mit dem *Überschreiten des Rubikon* versinnbildlicht, dass im Anschluss an eine Phase des intensiven Abwägens von Handlungsalternativen eine entschlossene Auswahl erfolgt. Die gewählte Alternative soll dann auch tatsächlich verfolgt werden („alea iacta est“, lateinisch: die Würfel sind gefallen).

Der psychologisch modellierte Prozess unterscheidet zwischen verschiedenen Reifestadien: das Bedürfnis, das Motiv, die Intention, die präaktionale Vorbereitung und schliesslich die Handlung. Indem zu Beginn des Prozesses auch *Bedürfnisse* ausgelotet werden, also solche Wünsche und Befürchtungen, die nicht oder noch nicht ausreichend bewusst sind, kann eben das Unbewusste miteinbezogen werden. Insofern erweitert der hier applizierte Rubikon-Prozess das ursprüngliche Modell. Das *Motiv* kennzeichnet sich demgegenüber durch seine bewusste Verfügbarkeit. Noch befinden wir uns ganz auf der linken Seite des Rubikon.

Damit sich ein als Idee gesehener Wunsch (mentale Repräsentation) gegen Widerstände durchsetzen kann, bedarf es eines starken Gefühls des Wollens. Zur Exploration und Entwicklung dieser Komponente knüpft das ZRM an moderne, durch bildgebende Verfahren ermöglichte neurowissenschaftliche Erkenntnisse an.

Der medizinische Neurowissenschaftler Antonio Damasio hat etwa 1994 in einem nicht speziell motivationspsychologisch formulierten Zusammenhang seine Theorie vom somatischen Marker entwickelt („soma“, griechisch: der Körper). Danach bewertet der Mensch mit einem emotionalen Erfahrungsgedächtnis, verortet in jenem Teil des Gehirns, das stammesgeschichtlich die ältere Struktur aufweist (limbisches System), alle Begebenheiten, die ihm im Laufe seines Lebens widerfahren und verbindet diese Bewertung mit einem somatischen Marker. Nach einem dualen Muster „gut für mich“ erhält die Erinnerung einen positiven somatischen Marker oder einen negativen, falls die Bewertung lautet: „schlecht für mich“. Der so angebrachte Marker kann, vermittelt durch körperliche Signale oder Stimmungen (besser eigentlich: somato-emotionales Erfahrungsgedächtnis), bewusst wahrgenommen werden. Nicht alle Menschen nehmen jedoch diese somatischen Marker ständig wahr.

Häufig können positive somatische Marker besser durch bildhafte Vorstellungen ausgelöst werden und weniger gut mit Hilfe abstrakt und begrifflich formulierter Sprache. Daher kommt der Arbeit mit Bildern (Fotos, Werke der bildenden Kunst) als Stimulationsmaterial im ZRM eine besondere Bedeutung zu.

Auf seine somatischen Marker zu achten, bedeutet allerdings nicht, ein Leben nach dem reinen Lustprinzip zu führen. Der Mensch verfügt ja über die Fähigkeit zur Impulskontrolle, die für jede langfristige strategische Planung wichtig ist; daher gibt es auch die Fähigkeit, schwierig zu erreichende Ziele mit positiven somatischen Markern zu verbinden (Gratifikationsaufschub). Eine Faustformel bezeichnet in diesem Zusammenhang als erstrebenswert, sein Alltagsleben nur zu einem Drittel im stringenten Kontrollmodus zu verbringen und zu zwei Dritteln in einem Selbstregulationsmodus, bei dem also das emotionale Erfahrungsgedächtnis mit dem Verstand synchronisiert bleibt.

Durch die Wahrnehmung des positiven somatischen Markers wird - in der Ausdrucksweise des Modells gesprochen - der Rubikon überschritten. In neuer Qualität liegt jetzt eine *Intention* vor; man könnte sagen: der Mensch weiss jetzt, was er will. Das intendierte Ziel ist aber auch in geeigneten Handlungen zu verfolgen. Zielrealisierende Verhaltensweisen sind umso wahrscheinlicher, je stärker das Ziel gewollt ist (Volitionsstärke). Hier wirkt sich ein intrinsisches Element aus, im Unterschied zu einem von aussen hinzugefügten, welches man als extrinsisch bezeichnen würde. Alle Aufmerksamkeit richtet sich folglich darauf, wie man von daher Einfluss auf konkrete Verhaltensänderungen nehmen kann.

Bevor es zur Realisierung einer gewünschten Handlung kommt, sind jedoch Vorbereitungen zu treffen (*präaktionale Vorbereitung*), um die Wahrscheinlichkeit des Handlungseintritts zu erhöhen. In dieser Phase werden konkrete Ausführungsintentionen gebildet, man spielt dabei verschiedene Situationen durch und plant einzelne Szenarien. Rückfälle in alte Verhaltensmuster sollen ja möglichst vermieden werden, und dazu dienen diese Vorbereitungshandlungen. Dabei wird im ZRM darauf geachtet, ein implizites Wissen entstehen zu lassen und dafür greift man auf Methoden unbewussten Lernens zurück. Um möglichst oft so wie gewünscht zu handeln, werden Automatismen installiert.

Um die *gewünschte Handlung* schliesslich auch zur Ausführung zu bringen, muss zuletzt dem Thema „Handeln unter Druck“ besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Und danach erst beginnt der lange Weg des Lernens, Übens und Trainierens. Ähnlich wie beim geplanten Aufbau menschlicher Muskulatur, bedarf es auch hier einer gewissen Geduld und Ausdauer, um der Gefahr eines vorzeitigen Aufgebens zu begegnen.

4.5 Neuronale Plastizität und Priming

Die bislang durchmessenen Prozessabschnitte lassen sich folgendermassen beschreiben: die Kursteilnehmer haben ihre eigenen Bedürfnisse und Motive ermittelt, mit Hilfe positiver somatischer Marker sodann „den Rubikon überschritten“ und eine klare Intention gebildet. Dabei haben sie ein handlungswirksam formuliertes Ziel ins Auge gefasst.

Um nun die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass sie im Sinne des vorformulierten Zieles handeln werden, gilt es implizites Wissen zu schaffen. Dazu muss man verstehen, wie Gedächtnis funktioniert, was hier verdeutlicht werden soll anhand eines weiteren psychologischen Modells. Dieses Modell der „Hebb’schen Plastizität“ ist benannt nach dem amerikanischen Experimentalpsychologen D. O. Hebb (Hebb, 1949). Das Phänomen Hebb’scher Plastizität entsteht, wenn zwei oder mehrere (der über Synapsen miteinander verbunden) Nervenzellen gleichzeitig als Signalgeber aktiv sind, also gewissermassen „feuern“ („cells that fire together wire together“). In der Fachsprache der Biologie bezeichnet man als Synapse jenen Kontaktpunkt, an dem zwei Nervenzellen mit Hilfe chemischer Botenstoffe (Neurotransmitter) in Verbindung treten und Signale austauschen. Jede so angestossene Erregung mehrerer Nervenzellen verbessert mit Blick auf zukünftige Erregungsvorgänge die Qualität der Informationsübertragung.

Hüther (1997) bezeichnet diesen Vorgang als „Bahnung“ und verwendet dabei das Bild eines von Menschen beschrittenen Weges: je öfter er von einzelnen Menschen oder von ganzen Menschengruppen begangen wird, desto breiter und fester wird er, bis man zuletzt eine gut begehbbare Strasse erkennt. Mit Hilfe einer derartigen neuronalen Bahnung werden auch die Grundlagen für das Erlernen neuer Verhaltensweisen gelegt; die Grundlage besteht darin, neue Verknüpfungen herzustellen. Dabei findet diese Bahnung nicht nur zwischen isolierten Nervenzellen statt, sondern zwischen ganzen Zellgruppen, bei deren Bildung man folglich von neuronalen Netzen spricht. Neuronale Netze entstehen und verfestigen sich durch eine koordinierte Auslösung bestimmter Erregungsmuster als Reaktion auf einen bestimmten Reiz. Eine wiederholte Erregung nach diesem Muster stärkt den gesamten Nervenkomplex, der damit für die Zukunft leichter aktivierbar ist. Die auslösenden Reize können aus unterschiedlichen Quellen stammen: ein Geruch, eine bestimmte sprachliche Formulierung, ein Bild, eine Melodie. Dieser multiple Zugang zum Erregungsmuster hat zur Folge, dass neuronale Netze als „multicodiert“ bezeichnet werden. Und dieser Zugang ereignet sich nicht nur durch die Sinnesorgane, also sensorisch, sondern eben auch durch andere Organe oder Glieder des menschlichen Körpers, also motorisch.

Als Beispiele für die Aktivierung derartiger neuronaler Netze können gelten: Der erste Kuss, der einem beim Hören einer bestimmten Melodie in den Sinn kommt; oder: Beim Betreten eines Krankenhauses erinnert ein bestimmter Geruch an unliebsame Erlebnisse. Dabei genügen Brückstücke aktueller Sinnesdaten, um ein vollständiges Wahrnehmungsbild zu evozieren (Roth, 1996).

Das Modell knüpft an diesen neurobiologischen Ressourcenbegriff an. Danach gilt als Ressource alles, was geeignet ist, erwünschte neuronale Erregungsmuster zu erzeugen, zu aktivieren oder zu verstärken. Um einen ganzen Pool derartiger Ressourcen zu bilden, greift man auf die individuellen Ressourcen einer bestimmten Person zu und versucht damit alles zu erfassen, was dieser Person hilft, im Sinne ihres Zieles zu handeln. Als erste Ressource wird dabei das handlungswirksam formulierte Ziel multicodiert. Die Kursteilnehmer haben deshalb zu Beginn eine bildliche Darstellung ausgewählt, von der sie sich dazu anregen lassen, ein Ziel handlungswirksam zu formulieren.

Das neu gebildete neuronale Netz kann auf verschiedene Art und Weise gestärkt werden. Zum einen kann wiederholt im Sinne des neuen Zieles gehandelt werden, zum anderen kann das Ziel bewusst durch Erinnerungshilfen, aber auch unbewusst durch eine „priming“ genannte Technik gegenwärtig werden. Als Erinnerungshilfen eignen sich die bereits erwähnten bildlichen Darstellungen, aber auch solche einfachen Gebrauchsgegenstände, die eine gedankliche Assoziation mit dem angestrebten Ziel herstellen; entscheidend ist, dass die Erinnerungshilfe einen inneren Zusammenhang mit dem vorformulierten Ziel aufweist. Mit Hilfe des Priming werden neuronale Netze durch bestimmte Reize aktiviert, allerdings unbewusst aktiviert, indem ein reizauslösender Zustand hergestellt wird. Will jemand ruhig und gelassen handeln, so kann er einerseits eine bildliche Darstellung mit sich führen, die für ihn jenen erwünschten Verhaltensmodus repräsentiert. Andererseits kann er seine Umgebung insgesamt mit Farben oder Gerüchen so gestalten, dass daraus die gewünschte Atmosphäre hervorgeht. Hier handelt es sich, ist der Zustand einmal hergestellt, um eine Art Dauerpriming. Dem vorgelagert ist ein Akt des Auswählens unter verschiedenen reizauslösenden Zuständen.

4.6 Embodiment

Die funktionale Wechselbeziehung zwischen Körper und Seele bedingt, dass Körperzustände - beispielsweise als somatische Marker - eine wichtige Rolle für das Auslösen zielrealisierender Verhaltensweisen spielen; solche Körperkräfte kommen im ZRM aber auch als Ressourcen zum Einsatz. Dabei kann beispielsweise eine bestimmte Körperhaltung dazu dienen, das neu geknüpfte neuronale Netz zu aktivieren, ebenso wie die gewählte bildliche Darstellung oder der individuell formulierte Zielsatz. Um eigene Körperzustände zu erspüren, werden die Teilnehmer aufgefordert, ein Haltungsexperiment zu machen. Zunächst bittet man sie, möglichst unbequem und eingefallen, mit gesenktem Blick und unregelmässiger flacher Atmung dazusitzen. Die jetzt folgende Aufforderung, sich selbst als glücklich, selbstbewusst und voller Tatendrang zu empfinden, fällt da ins Leere. In aufrechter Haltung und mit tiefer Zwerchfellatmung hingegen kann man der Aufforderung, eigenen Tatendrang zu entwickeln, schon besser entsprechen.

Auch so eine bewusst gesuchte Körperhaltung kann im folgenden als Ressource entwickelt und dem erwähnten Ressourcenpool (bestehend aus handlungswirksam formuliertem Ziel, bildlicher Darstellung oder anderen Erinnerungshilfen) hinzugefügt werden.

4.7 ZRM arbeitet mit Haltungs- oder Mottozielen: Zieltypen

Die im Verlauf des Rubikon-Prozesses zu formulierenden Zielsätze werden ihrem Inhalt nach in solche Ziele unterschieden, die eine menschliche Grundhaltung oder emotionale Gestimmtheit zum Inhalt haben: Das sind Haltungsziele („Ich bleibe ruhig und gelassen“). Demgegenüber stehen die Inhalte von solchen Zielsätzen, die eine bestimmte menschliche Verhaltensweise oder ein konkretes menschliches Verhalten zum Inhalt haben und daher Verhaltensziele („Jeden Abend räume ich meinen Schreibtisch auf“) heissen.

Eine weitere Differenzierung ist angebracht hinsichtlich solcher Ziele, die mit Blick auf eine konkret antizipierte Situation formuliert sind („Nach der Morgendusche suche ich sofort meinen Arbeitsplatz auf“). Andererseits gibt es Zielsätze, die nicht nur für eine bestimmte Situation zur Anwendung kommen sollen, sondern unabhängig von der konkret vorgestellten Situation, also situationsübergreifend gedacht sind („Ich steuere mein Schiff“). Aus psychologischer Sicht sind nicht alle Zieltypen gleichermassen erfolgversprechend, das ZRM hat seinen Schwerpunkt in der Arbeit mit den hier so genannten Mottozielen; das sind Zielsätze, die eine menschliche Grundhaltung - oft in der ersten Person Singular formuliert - zum Ausdruck bringen und sowohl situationspezifisch wie auch situationsübergreifend zum Einsatz kommen („Mutig schreite ich in meine Freiheit“).

Die Besonderheit solcher Motto-Ziele liegt in ihrer psychologischen Qualität und diese wiederum beruht auf dem komplexen Verfahren, welches der Zielformulierung vorangeht.

An dieser Stelle konzentriere ich meine Darstellung noch einmal auf eine Gegenüberstellung zwischen diesen hier beschriebenen Mottozielen und einem Zieltypus, den man unter Bezugnahme auf ein Kunstwort als S.M.A.R.T.-Ziele (**S**pecific, **M**easurable, **A**tttractive/**A**greed, **R**ealistic, **T**ime-framed; auf Deutsch etwa: spezifisch, messbar, attraktiv/vereinbart, realistisch und zeitbezogen) bezeichnet. Diese Art von SMART-Zielen kommt sehr häufig in der unternehmensbezogenen Beratungspraxis zur Anwendung ohne stets den Zusammenhang mit der MbO-Lehre einerseits oder bestimmten psychologischen Denkrichtungen andererseits erkennen zu lassen. Trotz gewisser Bemühungen konnte ich nicht abschliessend klären, ob im wissenschaftlichen Lebenswerk des amerikanischen Unternehmensberaters und Management-Professors Peter F. Drucker (1909-2005) bereits Hinweise auf derartige SMART-Ziele gegeben waren oder nicht. In der von ihm begründeten und inspirierten MbO-Lehre tauchen diese SMART-Ziele dann aber jedenfalls häufig, etwa in Gestalt „zielorientierter Unternehmensführung“, auf.

Die Ausgangsfrage dieser stark arbeitspsychologisch geprägten modernen Zielpsychologie lautet: Wie müssen Ziele gesetzt sein, um das tatsächliche Erreichen der Ziele möglichst wahrscheinlich werden zu lassen? Eine zusammenfassende Übersicht zum Stand der gegenwärtigen Diskussion findet sich in der Darstellung von Storch (2009).

In zwei Richtungen bewegen sich die Bemühungen: einerseits erforschen Experimentalpsychologen den Zusammenhang zwischen ganz spezifisch und konkret (meist in Verbindung mit bestimmten Zahlenwerten) formulierten Zielvorgaben und der Häufigkeit, mit der solchermaßen formulierte Ziele tatsächlich erreicht werden. Eine anders gewichtete Forschung befasst sich mit der als Begriff bereits eingeführten Volitionsstärke bzw. mit Volition und meint damit die möglichst objektiv erfassbare (eventuell sogar messbare) Willensstärke, also die Intensität des von einem Menschen ausgehenden und auf die Erreichung eines bestimmten Zieles gerichteten Willens.

Aus Sicht des ZRM müssen beide Aspekte im Blick behalten werden, wobei in jedem Fall hinzukommt, dass Zielkonflikte möglichst zu vermeiden sind. Mit Blick auf empirisch überprüfbare Daten lässt sich daher formulieren: Die höchste Wahrscheinlichkeit, ein vorformuliertes Ziel zu erreichen, besteht in der Konstellation, bei der eine Person sich stark mit dem Ziel identifiziert und gleichzeitig die einzelnen zur Zielerreichung erforderlichen Schritte sorgfältig plant. Für den Kontext der hier gegenübergestellten Zieltypen entwickle ich daraus folgende These. Um bei den im Unternehmen Mitarbeitenden so etwas wie intrinsische Motivation zu erreichen, ist es nicht ausreichend, mit spezifisch und konkret formulierten SMART-Zielen zu arbeiten; erforderlich, aber auch ausreichend ist vielmehr das Formulieren eines hier so bezeichneten Motto-Zieles.

Ein Fallbeispiel: der männliche selbständige Unternehmer ist 47 Jahre alt und erhält von seinem Hausarzt den dringenden Rat, besser auf seine Gesundheit zu achten; das Tempo und die Dichte der Engagements sollten reduziert werden. Auch die Ehefrau empfiehlt „kürzer zu treten“, mit Blick auf die langen Arbeitszeiten hatte sie ihn als „Adrenalinjunkie“ bezeichnet. Der betroffenen Person wird schliesslich vernunftmässig klar, dass er auf sich achten müsse und „Auszeiten“ einlegen sollte. Ein entsprechendes Aufgeben seiner Gewohnheiten ist ihm aber nicht möglich.

Viele Berater würden in dieser Situation zu einer Arbeit mit SMART-Zielen neigen. Im Augenblick mag dahinstehen, ob der Buchstabe „A“ im Akronym dabei für „attractive“ (attraktiv) oder für „agreed“ (vereinbart) steht; entscheidend ist, dass sich der Einsatz des Beraters darauf konzentriert, ein möglichst spezifisch formuliertes und damit auch einfach überprüfbares Ziel zu erarbeiten. Nur damit könne die Hoffnung verbunden werden, wirklich zu einer Verhaltensänderung zu gelangen. Im Unternehmenskontext tauchen derartige Zielsetzungen, bei denen das erwartete Mitarbeiterverhalten so genau wie möglich beschrieben wird, nicht selten in Gestalt von „action points“ oder „action plans“ auf. Damit ist im allgemeinen eine permanente Überprüfung der bereits erfolgten oder eben noch nicht erfolgten Zielannäherung verbunden.

Aus der Arbeitspsychologie ist andererseits die Arbeit mit unspezifizierten, sog. „Do-your-best“-Zielen bekannt; dabei verzichtet man auf die Vorgabe quantitativ und situativ genau bestimmter Ziele und belässt es stattdessen bei der Aufforderung „sein Bestes zu geben“ (eine vergleichende Messung findet dann lediglich mit Blick auf die früher erreichten Resultate statt). Entsprechende Aufforderungen im heutigen Arbeitsumfeld lauten dann beispielsweise: „Ich will einfach, dass das Backoffice reibungslos funktioniert“, oder: „Sie müssen mehr Power bringen“.

Die vorgelagerten, oft nicht sorgfältig bedachten Fragen lauten jedoch: Für welchen Typ von Aufgabenstellung ist welcher Typ von Zielsetzung überhaupt geeignet? Wie sieht es mit dem persönlichen Engagement der Mitarbeitenden aus? Sind alle möglichen Zielkonflikte bereinigt oder bestehen sie - eventuell in veränderter Gestalt - noch fort?

Bäume fällen oder komplexe Verkaufsverhandlungen führen

Vor allem dem amerikanischen Psychologen Gary P. Latham verdankt die Arbeitspsychologie eine genauere Kenntnis über den Zusammenhang zwischen dem Aufgabentypus und der erfolgversprechenden Zielvorgabe. Kurz gefasst ist davon auszugehen, dass für sehr einfach strukturierte Aufgaben mit bekannter Verhaltensstrategie die besseren Resultate erzielt werden können, wenn die Zielwerte möglichst genau und spezifiziert vorgegeben sind; Lehrbuchbeispiel ist das flächenmässige Abholzen von Baumbestand. Eine bestimmte Anzahl von Kundenanrufen pro Arbeitstag oder eine bestimmte Anzahl von durchgeführten workshops pro Halbjahr sind vergleichbare Zielsetzungen.

Dieser Typ einer spezifizierten Zielvorgabe hat jedoch nur auf einem relativ engen Gebiet heute noch eine psychologische Bedeutung. Die Anforderungen an die Mitarbeitenden in modernen Dienstleistungsunternehmen sind meist derartig komplex, dass mit einer blossen Anzahl erledigter Schadenakten oder mit einer bestimmten Anzahl durchgeführter Audits keine für das konkrete Mitarbeiterverhalten nachhaltig motivierende Wirkung erzielt werden kann. Ganz im Gegenteil: solchermaßen simplifizierte Instruktionen führen nicht selten zum Verlust der Arbeitsautonomie und werden ihrerseits zu Stressfaktoren.

4.7.1 Goal commitment ist Zielverpflichtung

Mit Goal-Commitment bezeichnet die Psychologie die Bereitschaft eines Menschen, ein bestimmtes Ziel als eigenes, ihn verpflichtendes zu akzeptieren. Eine ergebnisfördernde Wirkung können die vorstehend erwähnten anforderungsreich und konkret gesetzten Ziele nur unter der weiteren Voraussetzung erfüllen, dass eine hohe innere Verpflichtung auf das gesetzte Ziel besteht. Nach Art vorformulierter Antworten auf eine repräsentative Umfrage (beispielsweise unter den im Unternehmen Mitarbeitenden) können sich etwa folgende Abstufungen ergeben: „Es fällt mir schwer, dieses Ziel ernst zu nehmen; ehrlich gesagt ist es mir egal, ob ich dieses Ziel erreiche oder nicht“ sind eindeutig Aussagen, die ein schwaches Goal-Commitment erkennen lassen. Starke Formulierungen würden demgegenüber lauten: „Ich denke, dieses Ziel ist es wert, sich dafür einzusetzen“ oder „Ich fühle mich innerlich stark verpflichtet, dieses Ziel zu verfolgen“; im mittleren Bereich liegt: „Es würde mir nicht viel ausmachen, dieses Ziel aufzugeben“. Obwohl mit Hilfe moderner Umfragemethoden in gewissem Sinne gemessen werden kann, wie „attraktiv“ ein bestimmtes Ziel für die zur Umsetzung verpflichteten Personen formuliert ist, bleibt dieser Teilaspekt in der praktischen Arbeit mit Zielvereinbarungen weitestgehend unbeachtet. Das läuft auf eine systematische Nichtbeachtung des Goal-Commitment und der affektiven Bewertung spezifizierter Ziele hinaus, typische Fälle einer „lauwar-men Begrüssung“. Siehe zum Ganzen R. Huwyler (Huwyler, 2009).

4.7.2 Zielkonflikte

Ein drittes Kriterium anhand dessen die Sinnhaftigkeit eines Arbeitens mit einfach nur hoch ange-setzten und situativ spezifizierten Zielvorgaben zu überprüfen ist, besteht im Erfordernis des Ver-meidens von Zielkonflikten.

Das muss man der neueren Arbeitspsychologie indes zugestehen: hier sind bedeutende Fortschritte erzielt worden, und zwar besonders anhand einer Unterscheidung zwischen bewusster und unbe-wusster Ebene. Nach über fünfzig Jahren der sowohl theoretischen wie auch experimentierenden Forschertätigkeit formuliert der Altmeister der amerikanischen Arbeitspsychologie: „Unsere Theorie der bewusst gesetzten Ziele stösst dort an eine Grenze, wo sie nicht in Rechnung stellt, dass im Unterbewussten wie in einer grossen Halle viele Kenntnisse und Werte lagern, die weit über das hinausgehen was man je im Bewusstsein antreffen kann“ (Latham, 2007).

Dem Ineinandergreifen von expliziten oder bewussten, und impliziten oder unbewussten Ebenen des psychischen Systems bei der Zielsetzung und beim Erzeugen intrinsischer Motivation widmen sich daher eine beachtliche Anzahl neuerer Forschungsaktivitäten. Genau dieser Frage nach einem experimentell abgesicherten Konzept für das Ineinandergreifen bewusster und unbewusster Funktionssysteme der menschlichen Psyche kommt bei der ZRM-Arbeit mit Motto-Zielen eine tragende Bedeutung zu. Die Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI-Theorie) von Kuhl (2001) bietet hier einen vielversprechenden Ansatzpunkt. Stark verkürzend lässt diese Theorie sich anhand der Begriffe vom Intentionsgedächtnis - gerichtet auf die bewusst von einer Person gefassten Entschlüsse und Absichten - und vom Extensionsgedächtnis charakterisieren. Dieses zuletzt genannte Funktionssystem enthält das assoziative Netzwerk aller autobiographischen Erfahrungen, Bedürfnisse, Motive, aktueller Befindlichkeiten sowie aller Ziele, Normen und Werte. Die Abstimmung von Zielen, die bewusst aus dem Intentionsgedächtnis entnommen sind, mit den Erfahrungen und Werten aus dem Extensionsgedächtnis kann eine wichtige Hilfe bei der Bereinigung von Zielkonflikten sein. Das Extensionsgedächtnis mit der Fähigkeit zur Berücksichtigung aller persönlich relevanten Erfahrungen bildet ein Erkenntnisssystem, dem eben auch alle Widersprüche gleichzeitig präsent sind. Damit kann es wie aus einer Überblicksposition behilflich sein bei der Suche nach ganzheitlich abgestimmten Verhaltenslösungen.

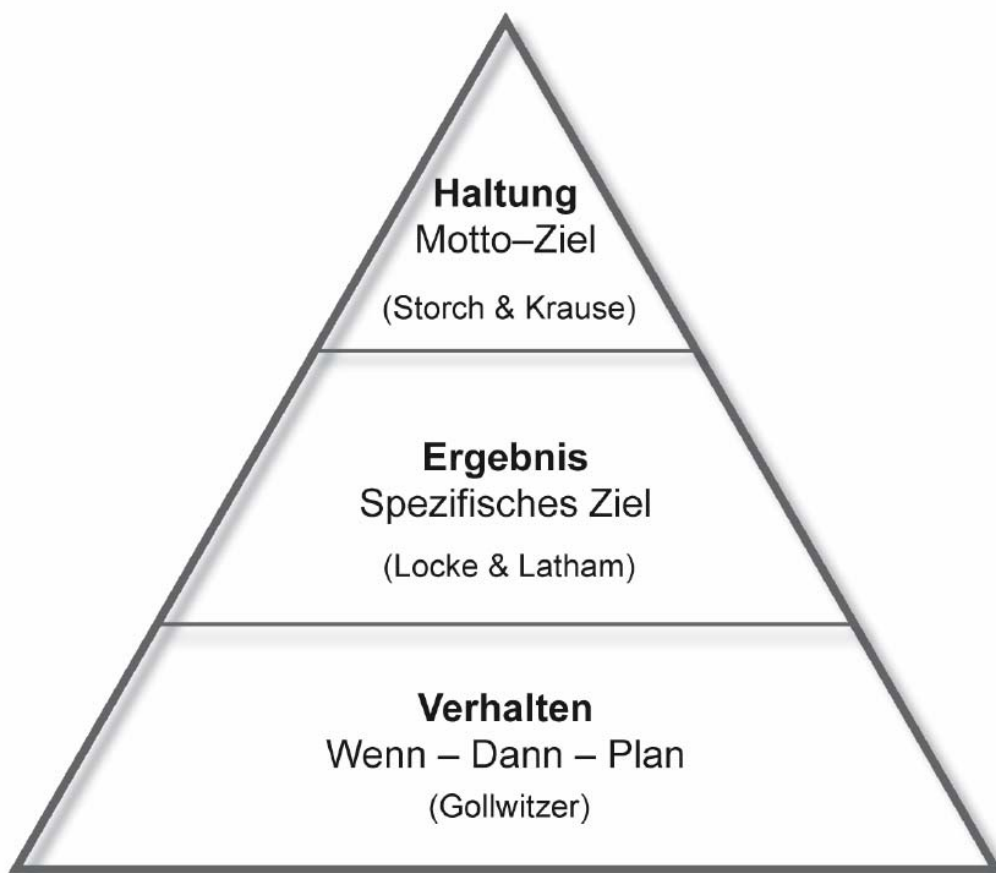
4.7.3 Die Zielpyramide

Für die praktische Arbeit mit einer motivatorisch abgestimmten Zielsetzung, die in zielrealisierendes Handeln mündet, hat sich eine Darstellung in drei Ebenen als hilfreich erwiesen. Darin liegt ganz sicher eine massive Verkürzung aller theoretischen und praktischen Anstrengungen zur Darstellung der verschiedenen Konstruktionsebenen, auf denen ein Objekt oder ein Ereignis mental repräsentiert werden kann. Insbesondere erfordern neuere Erkenntnisse der Neuroanatomie eine Revision der gewohnten Vorstellung über die neuronale Repräsentation von Zielhierarchien.

Die hier auf eine Dreizahl reduzierten Systemebenen betreffen - stets mit Blick auf gesetzte und realisierte Ziele - die Haltung, das zu erzielende Ergebnis und das Verhalten eines Menschen. Schliesslich in Gestalt einer Pyramide dargestellt, gelangt man also zu Haltungszielen, zu Ergebniszielen und zu Verhaltenszielen. Die in einer vertikalen Abfolge angeordneten Zieltypen veranschaulichen insbesondere auch das „oben“ und „unten“, im Unterschied zu Darstellungen, die lediglich zweidimensional ohne Rücksicht auf Zielhierarchien gegeneinander abgrenzen.

Die unterste Ebene - das Fundament der Pyramide - soll gleichgesetzt werden mit den konkreten Verhaltensweisen, die notwendig sind, um ein bestimmtes Handlungs- oder Ergebnisziel tatsächlich zu realisieren. Hier plant man ganz präzise nach klar strukturierten „Wenn-Dann“-Plänen diejenigen Verhaltensweisen, die erforderlich sind um bestimmte Handlungs- oder Ergebnisziele zu erreichen; man formuliert ausführliche Antworten auf solche Fragen wie „Wann?“, „Wo?“, „Wer?“ und „Wie?“ Die mittlere Ebene der Zielpyramide beinhaltet einen konkret ergebnisbezogenen Zieltyp, etwa die Anzahl der gefälltten Bäume, die Anzahl der getätigten Kundenkontakte oder der erledigten Schadenakten. Hier findet man die spezifisch und anspruchsvoll formulierten Ziele, formuliert auf Fragen wie „Was?“, „Wieviel?“ „Bis wann?“. Die Spitze der Pyramide bilden schliesslich die Handlungsziele, mit denen jemand seine generelle Einstellung, seine sinnorientierte Haltung zu einer Tätigkeit, zu den Ereignissen, zu einem Thema bestimmt; als Antwort auf die Frage: „Wofür?“, „Wozu?“, „Warum?“. Hier verortet das ZRM die von ihm so bezeichneten Motto-Ziele, die schliesslich als Ergebnis einer Abstimmung zwischen Intentions- und Extensionsgedächtnis dastehen.

Als Graphik, vereinfacht zu einem Dreieck, sieht das so aus:



Zielpyramide nach Storch (Storch 2009)

Die wissenschaftliche Psychologie widersetzt sich bisweilen Auffassungen, die Menschen als Experten der Introspektion in ihr eigenes Inneres intuitiv formulieren. Affekte, also die ganz stark positiv oder negativ gefühlten Reaktionen, sollten daher nicht auf einem Kontinuum beschrieben werden, gewissermassen auf einer einzigen Skala, die von ganz negativ bis ganz positiv reicht. Jedenfalls die positiven und negativen Basisaffekte sind nach Lage der empirischen Forschungsergebnisse eher als zwei getrennte Dimensionen zu behandeln, vergleichbar zwei getrennten Skalen, deren jede von Null bis Hundert geht. Überdies lässt sich feststellen, dass die positiven einerseits und die negativen Affekte andererseits unabhängig voneinander auf den motivationalen Wert eines Zieles einwirken. Mit Blick auf das Ziel stark positiv gefühlte Affekte sind daher nicht ohne weiteres gleichzusetzen mit dem Fehlen jeglicher Ablehnung. Oder vom Ziel her gedacht: Jedes Ziel kann zum einen hinsichtlich der von ihm ausgelösten positiven Affekte bewertet werden und zum anderen hinsichtlich der negativen Affekte (Affektbilanz). Schon näher an der intuitiven Selbstwahrnehmung vieler Menschen lässt sich schliesslich sagen, dass ein mit starken positiven Affekten besetztes Ziel auch die Motivation steigert, solche konkreten Handlungen umzusetzen wie sie zum Erreichen des Zieles erforderlich sind. Die ein bestimmtes Ziel besetzenden negativen Affekte hingegen schwächen - unter Umständen gleichzeitig - die motivierende Wirkung des mental repräsentierten Zieles.

Als Grundannahme der Zielpsychologie gilt daher, dass konkrete zielrealisierende Handlungen desto einfacher vonstatten gehen, je schneller ein Mensch positive affektive Einstellungen gegenüber einem zielrelevanten Anreiz generieren, oder noch besser spontan entstehen lassen kann. Als ein Beispiel aus dem Leben auf einem amerikanischen Universitätsgelände liesse sich hier etwa auf einen Studenten verweisen, dem es gelingt, mit Blick auf das Bibliotheksgebäude eine positive affektive Einstellung entstehen zu lassen. Die Erreichung seines Zieles, dort regelmässige Studienphasen zu verbringen, wird damit wesentlich wahrscheinlicher. Für die Zielpsychologie insgesamt ist allerdings von Bedeutung, dass nicht nur materialisierte Gegenstände, wie etwa ein Bibliotheksgebäude, solche affektiven Einstellungen hervorzubringen vermögen. Man muss dabei allerdings von einem erweiterten „Ziel“-Begriff ausgehen, der nicht nur den erstrebten Endzustand, sondern gleichermassen alle Aktivitäten, Hilfsmittel und zweckdienlichen Objekte mental repräsentiert, die entweder erleichternd oder erschwerend auf die Zielrealisierung einwirken. Selbst die affektive Bewertung muss in diesem Zusammenhang als ein Teil des umfassenden „Ziel“-Konstruktes angesehen werden, womit diese affektive Einstellung geradezu als Indikator für die vom Ziel ausgehende „Anziehungskraft“, als Indikator also für diejenige Kraft gelten kann, durch die zielrealisierendes Verhalten hervorgebracht wird.

4.7.4 Codierte Informationen

Informationen werden vom Menschen grundsätzlich in codierter Form verarbeitet, wobei sich nach Auffassung der Psychoanalytikerin Bucci zwei verschiedene Arten von Codes unterscheiden lassen. Mit dieser Unterscheidung ist das Anliegen verbunden, die vergleichsweise alte psychoanalytische Grundannahme eines aus mehreren voneinander unabhängigen Teilsystemen zusammengesetzten psychischen Systems mit Ergebnissen der modernen Hirnforschung zusammenzuführen. Danach lassen sich Informationscodes in vorsymbolisch körpernaher Form von solchen in symbolischer Form unterscheiden und diese letztgenannte wiederum kennt zwei Unterformen in Gestalt eines symbolisch-verbalen und eines symbolisch-nonverbalen Codes. Ein symbolisch-verbaler Informationscode ist vollständig aus Buchstaben und Worten zusammengesetzt, symbolisch-nonverbale Codes nehmen die Gestalt von Bildern an. Kurz gesagt verfügt der Mensch danach für die Informationsverarbeitung über im wesentlichen drei verschiedene Codevarianten. Zwei dieser Varianten verarbeiten elaborierte Symbole und eine Variante bezieht sich, ohne Rückgriff auf Symbole zu nehmen, auf körperliche Empfindungen und Basalaffekte.

Im Zusammenhang mit der praktischen Arbeit an motivatorisch erfolgversprechenden Zielen erfüllt die Bucci-Theorie eine wichtige Funktion. Vom bewussten Sprachcode ausgehend kann man nämlich über das Bildersystem eine Verbindung zu den unbewusst verarbeiteten Körperempfindungen und Basalaffekten herstellen. Angewandt auf das Bilden von Zielen impliziert das folgende Vorgehen. Ein bewusst gefasstes und damit also in symbolisch-verbal codierter Form existierendes Ziel aktiviert das Intentionsgedächtnis. Um intrinsische Motivation entstehen zu lassen, ist weiterhin eine Abstimmung mit dem Extensionsgedächtnis erforderlich; dessen Code funktioniert vor-symbolisch, seine Bewertungssignale sind somato-affektive Marker. Die bewusst gefassten Ziele müssen also mit solchen Worten zum Ausdruck gebracht werden, die starke und eindeutige Bilder erzeugen und daher mit starken und eindeutigen somatisch-affektiven Signalen verknüpft sind.

Beinahe nach Art eines Kochrezeptes lässt sich damit zum Verfertigen eines motivierenden Zieles anleiten: Zu dem bewusst gewählten Ziel suche man eine bildliche Darstellung, assoziiere dann einige zum Bild passende Reizwörter und bilde daraus ein Haltungsziel. Dieses eng mit der Bilderwelt verbundene Sprachgebilde samt der daran geknüpften somato-affektiven Signale muss schliesslich noch passgenau in die individuelle Lebenssituation eingefügt werden. Was hier stattfindet kann man auch charakterisieren als eine Art Übersetzungsarbeit zwischen den verschiedenen Codeformen, die schliesslich dazu dient, eine Verbindung zwischen den bewussten und den unbewussten Ebenen des psychischen Systems zu ermöglichen.

Unbewusste oder implizite Ziele können nämlich überhaupt nur dann auf die Bildung konkreter Handlungsabsichten einwirken, wenn das erwogene Ziel aus seinem ursprünglich sprachlich-begrifflichen Format in ein erfahrungsbezogenes Format übersetzt wird. Das ist auch durch empirische Untersuchungen belegt.

Auf den geschilderten Eingangsfall übertragen führt die sorgfältige Arbeit an der Auswahl aus verschiedenen Zielsätzen schliesslich zu einem Motto-Ziel in folgender Gestalt: „Ich beachte meinen Motor und mache Boxenstops“. Insbesondere das Thema Boxenstop brachte eine Affektbilanz, die sich im konkreten Fall grundlegend von Formulierungen wie „Work-Life-balance“ oder „Auszeit“ unterscheid.

Weil die auf der Haltungsebene gebildeten Ziele eine ganze Bandbreite konkreter Verhaltensweisen als gleichwertig zielführend integrieren, gestatten richtig gewählte Motto-Ziele von dem Augenblick an, in dem sie gebildet worden sind, auch sofort die Aufnahme eines spontan und situativ angepassten zielrealisierenden Handelns. Eine häufig anzutreffende praktische Komplikation betrifft das Erfordernis, neben dem Erlernen eines neuen Verhaltensmusters solche alten Muster zu verlernen, die als nicht zielführend erkannt worden sind. Neben allem, was das ZRM an Erkenntnissen über Lernverhalten bereithält, hat sich in diesem Zusammenhang der von Gollwitzer entwickelte Umgang mit „Wenn-dann“-Plänen bewährt.

4.7.5 Resumé

Das ZRM führt die Teilnehmenden durch eine an den Rubikon-Prozess angelehnte Abfolge von einzelnen Arbeitsschritten. Dabei werden unbewusste Bedürfnisse und Motive exploriert, die Wahrnehmung der somatischen Marker führt sodann zur Bildung starker Intentionen. Erst dann werden konkrete Verhaltensstrategien entwickelt, die zur Zielrealisierung erforderlich und geeignet sind. Zusammenfassend lässt sich damit festhalten, dass Motto-Ziele unter den folgenden vier Voraussetzungen geeignet sind, goal commitment und intrinsische Motivation zu erzeugen:

- (1) Sowohl das Intentionsgedächtnis wie auch das Extensionsgedächtnis bewerten das gewählte Ziel positiv;
- (2) Das gewählte Ziel spricht die Haltungs-, und nicht nur die Verhaltensebene an;
- (3) Das gewählte Ziel weist eine starke positive Affektbilanz auf und nur eine minimal negative;
- (4) Das gewählte Ziel ist in einer Bildsprache abgefasst.

Die psychologische Forschung arbeitet schliesslich an einer Fragestellung, die gerade im betrieblichen Kontext eine gewisse Bedeutung hat. Können auch Ziele, die ihren Ursprung nicht ausschliesslich in der Person des Handelnden haben, die also gewissermassen fremder Herkunft sind, eine stark motivierende Wirkung erzielen? In die arbeitsrechtliche Fachsprache übersetzt spielt hier die bereits problematisierte Unterscheidung zwischen einseitig durch den Arbeitgeber vorgegebenen und solchen Zielen eine Rolle, die als Ergebnis eines Verhandlungsverfahrens als vereinbart gelten können. In der (deutschsprachigen) Unternehmenspraxis ist weitgehend von „Zielvereinbarung“ die Rede, bezogen auf das Akronym müsste der Buchstabe A dann also für *agreed* (vereinbart), und nicht für *attractive* (attraktiv) stehen. Diese Abgrenzung führt indes sehr weit in den konkreten Arbeitsalltag und könnte Gegenstand einer selbständigen Darstellung werden. Insbesondere darf nicht unterschätzt werden, in welchem Masse beide Teile der Zielvereinbarung aufeinander, und damit auf die Bereitschaft zur konstruktiven Zusammenarbeit, angewiesen sind. Nach meiner Erfahrung schaden beide Seiten der Zielvereinbarung einander, und somit dem gemeinsamen Unternehmenszweck, wenn nicht ausreichend sorgfältig an dem Prozess und an der schliesslich fixierten Zielvereinbarung gearbeitet wird.

Andeutungsweise lässt sich die aufgeworfene Grundsatzfrage aus psychologischer Sicht vorläufig mit einem Hinweis auf die Arbeiten G. Lathams beantworten. Danach gibt für die erfolgreiche Umsetzung eines Zieles nicht so sehr dessen Herkunft den Ausschlag; entscheidend ist vielmehr, ob eine Person dieses Ziel als für sich persönlich verpflichtend akzeptiert oder nicht.

Für das Entstehenlassen intrinsischer Motivation sind Motto-Ziele in dem Sinne, wie sie hier beschrieben worden sind, unverzichtbar. Die hier so genannten SMART-Ziele können für sich genommen keinen vergleichbaren Beitrag leisten. Um das motivatorische Potential eines Menschen individuell auszuschöpfen, müssen SMART-Ziele erweitert oder verändert, und Motto-Ziele gebildet werden.

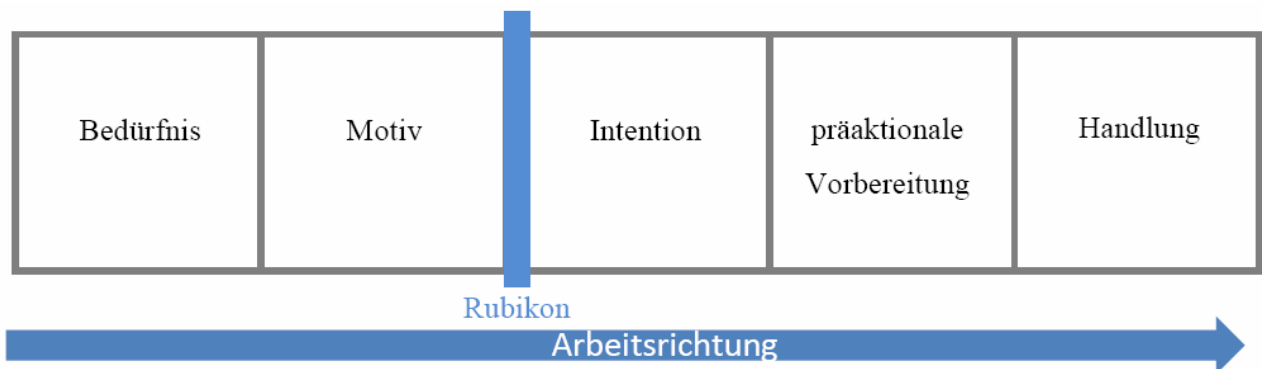
4.8 Analyse

4.8.1 Orientierungslosigkeit im Umgang mit Zielen statt geführter Prozess mit empfohlener Arbeitsrichtung

Auf der Grundlage der bislang festgehaltenen Zusammenhänge erscheinen alle drei Spielformen eines anreizbasierten Vergütungssystems mit schweren Defekten behaftet, die mit dafür verantwortlich sind, dass eine spezifisch motivierende Wirkung in keinem der Fälle festzustellen war.

Wie unter 4.4. dargestellt, orientiert sich ZRM am Rubikon-Prozess, also einem geführten Prozess, der in einer bestimmten Arbeitsrichtung durchlaufen wird.

Schematisch lässt sich das so darstellen:



In den drei genannten Fällen findet dagegen kein geführter Prozess statt. Die Mitarbeiter werden in der Regel aufgefordert, einen Entwurf für Ziele zu gestalten. Dabei orientieren sie sich üblicherweise an ihrer Aufgabenstellung und greifen passende Tätigkeitsschwerpunkte für das Bewertungsjahr heraus. Was also völlig fehlt, ist die Einbeziehung der Phasen „Bedürfnis“ und „Motiv“, aber auch das Bilden einer „Intention“ findet keinen Eingang, denn dazu bedarf es ja des Erspürens von somatischen Markern. Stattdessen stürzt man sich sofort in die Formulierung einer Vielzahl von Einzelaktionen, deren Zusammenhang völlig offen bleibt. Die Mitarbeiter werden in der Regel in diesem Prozess alleine gelassen. Zwar gibt es manchmal Einführungen zum Thema „wie setze ich richtige SMART –Ziele“, in der Regel wird allerdings der Entwurf nach kurzer Besprechung mit dem Vorgesetzten abgesegnet.

Dabei ist es nicht so, dass die Unternehmen die Relevanz des Themas nicht erkennen würden. Sowohl bei B wie C waren sogenannte Führungskräfte-seminare entwickelt worden, die auf „soft skills“, wertlegten. Bei C gab es sogar im Rahmen dieses Seminars einen Vortrag eines externen Redners zum Thema „authentic leadership“, also Führung durch Menschen, die ihre Stärken und Schwächen

kennen und dies auch im Führungsprozess erkennen lassen. Leider blieb es beim Vortrag und danach herrschte auch gewisse Ratlosigkeit, was man derart angeleitet nun denn tun sollte. So ist es nicht weiter verwunderlich, dass sich die üblichen Empfehlungen zu Fortbildungsmassnahmen eher im Besuch eines Präsentations- oder Sprachkurs erschöpfen, was den ‚Vorteil‘ hat, dass das messbar ist.

Das Unternehmen B war hier mutiger, immerhin riet es nach einem Assessment Center zum Besuch des ZRM Grundkurses und war auch bereit, die ZRM Ausbildung zu unterstützen. Im Nachhinein betrachtet ist dies wahrscheinlich eher einer engagierten und auf dem neuesten Stand der Wissenschaft befindlichen Mitarbeiterin in HR zu verdanken, als der Erkenntnis, dass Mitarbeiter nicht über SMART Ziele motiviert werden können.

4.8.2 Ergebnis- und Verhaltensziele bei A, B und C, aber keine Haltungsbzw. Mottoziele

Das Vorgehen in den Unternehmen lässt sich auch in der Systematik der Zielpyramide (vgl. 4.7.3.) beschreiben. Der Einstieg geschieht immer nur auf der Ergebnisebene oder umfasst meist auch die Verhaltensebene, die Haltungsebene spielt bei der Zielsetzung keine Rolle. Demzufolge lässt sich auf keine motivatorische Wirkung einer derartigen Zielsetzung erkennen.

4.8.2.1 Unternehmen A

Nehmen wir den Fall A: Hier erhält die Mitarbeiterin ein ungefähr dreiseitiges Formular und hat zudem eine Anleitung zur Hand, welche Verhaltensweisen, die im Unternehmen A gewünscht sind, beschreiben. Sie macht sich daran einen Entwurf zu gestalten, der im Anschluss mit dem Vorgesetzten besprochen wird.

Dabei beginnt sie den Einstieg über die Verhaltensziele, denn das Wie der Zielausführung ist laut Formular zuerst zu definieren. Ist sie Teamleiterin, muss ein Ziel für das Team her, oft beschrieben in der Art der Anzahl der Team Meetings (regelmässiger Rhythmus) oder offener Kommunikation. Denn es muss stets im Auge behalten werden, dass das Ganze messbar sein soll. Aus dem vorgestellten Katalog werden ein paar gefunden und auf die jeweilige Aufgabe appliziert. Ein rein kognitiver Vorgang, der ohne Beteiligung des Extensionsgedächtnisses auskommt. Es ist eher so: Wieviel muss da rein, damit ich meine Ruhe?

Dasselbe passiert dann mit den Ergebniszielen. Auch diese ergeben sich in erster Linie aus der Aufgabenstellung und so lassen sich aus den Hauptaufgaben des Stellenprofils oder in unserem Fall dem Einstellungsgrund einige Ziele finden, die Zustimmung des Abteilungsleiters ist sicher. Das

ganze wird ausgefüllt und verschwindet in der Regel bis Jahresende in der Schublade, es sei denn jemand erinnert daran, dass ein ‚Midyear Review‘ fällig ist.

Eines ist im Unternehmen A allerdings auch passiert, was wahrscheinlich der Suche nach der Haltung der Einzustellenden diene: Ein Assessment Center wurde durch ein externes Institut durchgeführt. In Rollenspielen, die mit der Aufgabenstellung nichts zu tun hatten (da absolut fachfremd), wurden Teamfähigkeit, Kundenorientierung, Ergebnisorientierung und Zeitmanagement getestet. Auch blieb ein Rollenspiel zu einer Konfliktsituation nicht aus. Es wurde gewissermassen der Verhaltenskatalog getestet.

Es gab aber auch Fragen, nach den Vorstellungen und Werten: „Wo sehen Sie sich in fünf Jahren?“ „Was machen Sie, wenn x oder y geschieht“? „Was treibt Sie an“?. Insofern wurden nach der Haltung gesucht, ein geführter Prozess war das allerdings nicht. Die Suche nach Verhaltensmustern nahm den meisten Raum ein.

Doch das das Unternehmen A ist durchaus offen für neue Methoden: Immerhin erhält die neuangestellte Kraft die Erlaubnis, zum Thema Kommunikation und Zusammenarbeit im Team ein Training anzubieten. Dies geschah mit speziell in Teamtraining ausgebildeten ZRM Trainern. Die Mitarbeiter suchten sich ein Mottoziel, nachdem sie ihr Thema ermittelt und die Affektbilanz ermittelt hatten. Danach gingen sie das Thema Kommunikation anders an, als nur die Zahl der abgehaltenen Sitzungen zu zählen. Insgesamt war der Umgang miteinander aufmerksamer.

4.8.2.2 Unternehmen B

In der Systematik der Zielpyramide steigt Unternehmen B auf der Ergebnisebene ein. Es wird zwischen individuellen Entwicklungszielen und Unternehmenszielen unterschieden und auch hier werden über die Aufgabenstellung entsprechende Ziele gefunden: Aufbau der Abteilung, Gewinn von neuen Mitarbeitern, durchzuführende Besuche in den Ländern waren hier gefragt. Mehr geschieht allerdings nicht, die Ausformulierung bleibt mangelhaft, wie sich bei der Schlussbesprechung dann herausstellt.

Dafür gibt es Konkretes im Bereich „Entwicklungsziel“: Immerhin unterstützt Unternehmen B ein externes ZRM Seminar und die dort gelernten Fähigkeiten werden auch in der Tat mit Erfolg ins Unternehmen gebracht. Auch ist es der Abteilungsleiterin unbenommen den Teammitgliedern solche Weiterbildungsmaßnahmen zugute kommen zu lassen. Der Effekt ist individuell spürbar, etwa in Teamsitzungen oder Einzelgesprächen, denn die Mitarbeiter beschränken sich nicht mehr nur auf reine Tätigkeitsberichte, sondern fangen an, auch auf andere Dinge zu achten. Haltungsziele sind zarte Pflänzchen, die gehegt werden werden müssen.

4.8.2.3 Unternehmen C

Und so kommen wir zu Beispiel C. Auch hier reine Ergebnisziele, die in Form von heruntergereichten Zielen daherkommen. Was erschwerend hinzukommt, ist die Tatsache, dass sie anders als bei A und B auch noch aus verschiedenen Quellen stammen, die untereinander unzureichend abgestimmt sind. Jede Seite will einfach nur ihren Satz an Zielen durchsetzen und sie dann bitte auch im Formular wiederfinden. Bei C ist daher nicht verwunderlich, dass dieses Formular insgesamt 13 Seiten umfasst. Der Mitarbeiter braucht sich hier mit dem Entwurf weniger Mühe zu geben, denn ein Gespräch mit allen Beteiligten findet ohnehin nicht statt. Eigene Ideen, wie man die Aufgabe gestalten könnte, spielen keine Rolle. Das Extensionsgedächtnis kann sich nicht hier einbringen und spätestens bei dieser Masse an Zielen, bekommt das Intentionsgedächtnis Schwierigkeiten: Es wird derart unübersichtlich, dass der Intellekt abschaltet und als bester Platz für dieses Dokument wird die Hängeregistratur gewählt.

Die sogenannten Kompetenzziele, in der Diktion der Zielpyramide: Verhaltensziele, werden anders als bei A nicht mit Zielen belegt, sondern lediglich mit Kommentaren versehen. Das kann man, wenn man will, unterjährig machen, ist aber erst am Jahresende zwingend. Der Mitarbeiter beschreibt sich also selbst, preist sich gewissermassen an, was seine Kunden- und Ergebnisorientierung oder Teamfähigkeit angeht, die Vorgesetzten kommentieren mehr oder weniger geneigt. Für den Bonus spielt das alles ohnehin keine Rolle.

Was insgesamt bei C geschieht, ist ein ausuferndes Zensursystem, das geprägt ist von subjektiven Wahrnehmungen und halbverdauten Unternehmenszielen. Jeder Zusammenhang mit einer individuellen Zielsetzung geht verloren. Bedenkt man den immensen Aufwand, der bei C getrieben wird (am Ende hat man hier ein ungefähr 15 Seiten langes Zieldokument, das in monatelangem Abstimmungsprozess entstanden ist), bleibt nur ein Schluss: Was für eine Zeit- und Energieverschwendung auf Kosten der Mitarbeiter und letztlich auch des Unternehmens!

Und doch gibt es auch im Unternehmen C Lichtblicke: Die Mitarbeiterumfrage kommt mit einem Engagement Score (Anm.: Punktestand nach Durchführung der Mitarbeiterbefragung, womit der Grad der Verpflichtung, commitment, gemessen wird) zurück, der zum Handeln zwingt. Denn schliesslich ist diese Auswertung inzwischen Marktstandard in Analystenberichten, auch der Außenwelt wird über den Ausgang dieser Umfrage berichtet. Es wird eine Reihe von Massnahmen ergriffen, die das Engagement der Mitarbeiter erhöhen soll (C macht dies, wie bereits beschrieben, natürlich auch zum Ziel in der Zielvereinbarung: Die Quote der Umfragebeteiligung wie auch der tatsächliche Punktestand sind im Folgejahr zu erhöhen). Nach einigen Abstimmungsaufwand darf eine Gruppe von 20 Mitarbeitern ein ZRM Seminar besuchen. Und hier kommen dann die Dinge auf den Tisch, die die Mitarbeiter bewegen und die zu dem miserablen Engagement Score (oder mangeln-

dem commitment) geführt haben. Sie besprechen die Zielvorgaben und gehen die Affektbilanz durch. Ferner einigen sie sich auf Massnahmen, die diese verbessert. Und schliesslich urteilen einige: „Wir haben hier was für unser Leben gelernt“.

4.8.3 Zahlen und Fakten

Als Bemessungszeitraum für das Zuerkennen eines zusätzlichen, flexibel gestalteten individuellen Vergütungselementes dient im allgemeinen das Geschäftsjahr eines Unternehmens, das mit dem Kalenderjahr identisch sein kann, aber nicht identisch sein muss. Die Erfüllung oder Nichterfüllung der aus dem Vorjahr stammenden individuellen Zielvereinbarung gibt dabei also den Ausschlag für die Feststellung der Zielerreichung und damit für das Zuerkennen so einer zusätzlichen Vergütung. Für viele der prospektiv formulierten Zielvereinbarungen kommen Zahlenwerte zum Einsatz, die aus einem unternehmensweit angelegten Planungsprozess hervorgegangen sind. Dieser Planungsprozess ist für die Mitarbeitenden je nach Unternehmen mehr oder weniger transparent, er verläuft mehr oder weniger kompliziert und mehr oder weniger zeitaufwendig. In diese unternehmensbezogene Planungsarbeit ist normalerweise nur ein relativ enger Kreis an Mitarbeitenden unmittelbar einbezogen. Die aus diesem Planungsverfahren hervorgehenden Zahlenwerte sind als solche kaum geeignet, zur Grundlage eines im Einzelfall handlungswirksam formulierten Zieles gemacht zu werden. Das bedeutet nicht, dass bestimmte Zahlenwerte nicht durchaus geeignet sein könnten, Gegenstand einer motivationspsychologisch sinnvollen Zielvereinbarung zu werden. Nur so, wie die Planzahlen als Vorgaben - gewissermassen im Rohzustand - aus dem Bereich der Geschäftsführung hervorgehen, bedürfen sie einer weiteren Behandlung bevor sie zur Übernahme - ganz oder teilweise - in die individuelle Zielvereinbarung geeignet sind. Das unreflektierte Durchreichen von oben nach unten oder der rein arithmetische breakdown sind motivatorisch bedeutungslos.

Aus den Arbeiten auf der Grundlage der von Locke und Latham entwickelten *goal setting theory* weiss man heutzutage sehr genau, unter welchen Voraussetzungen das Setzen hoher und spezifizierter Ziele erfolversprechend sein kann. Bei sehr einfach strukturierten Aufgaben mit klar feststellbaren Ergebnissen (Baumfällen) ist grundsätzlich mit besseren Ergebnissen zu rechnen, je höher die Vorgabe gesetzt und je genauer sie der spezifischen Arbeitsumgebung angepasst ist (Anzahl der in einer bestimmten Region zu fallenden Bäume bezogen auf einen bestimmten Zeitraum). Die Komplexität einer Aufgabe begrenzt jedoch die Möglichkeiten für ein derartiges Vorgehen ganz klar, und gegenüber einer Holzfällertätigkeit sind das Verkaufen von Versicherungspolice oder das Regulieren von Haftpflichtschäden äusserst komplexe Tätigkeiten. Weder das blosses Ansetzen einer hohen Anzahl verkaufter Police noch die Vorgabe einer hohen Anzahl regulierter Schadenfälle versprechen aus psychologischer Sicht irgendeine motivierende Wirkung. Und Ähnliches gilt für die blosses Vorgabe ehrgeiziger Geschäftsergebnisse in Gestalt hoher Aggregatzahlen wie beispiels-

weise einer unternehmensbezogenen Schadenquote oder den unternehmensweit erzielten Prämieinnahmen.

4.8.4 Daten und Fristen

Am Jahresende stehen die unternehmensbezogenen Planzahlen für das Folgejahr normalerweise fest, befinden sich also in dem vorstehend so bezeichneten Rohzustand. Die Übernahme bestimmter Zahlenwerte in die individuellen Zielvereinbarungen der Mitarbeitenden zieht sich dann über Wochen und Monate hin und das hat zwangsläufig zur Folge, dass ein Viertel des Bemessungszeitraumes abgelaufen ist, bis alle Zielvereinbarungen fixiert sind. Die bis dahin geleistete Arbeitsanstrengung orientiert sich an geahnten Erwartungen und das bedingt einen gegenüber der nach vorne gerichteten Zielperspektive unterschiedlichen Verhaltensmodus. In Gestalt eines so genannten *midyear review* soll dann per Jahresmitte eine erste Feststellung mit Blick auf das Erreichen der vereinbarten Ziele erfolgen. Auch diese Zwischenfeststellung erfolgt nur ganz selten pünktlich zur Jahresmitte. Die zur Verteilung an die Mitarbeitenden bereitzustellenden Mittel werden vor dem Jahresende budgetiert, zu diesem Zeitpunkt hat dann bereits eine erste Bewertung des Mitarbeiterverhaltens zu erfolgen. Das bedeutet keinesfalls, dass auch schon ein persönliches Mitarbeitergespräch auf der Grundlage der Zielvereinbarung stattgefunden hätte. Die auf einer Gegenüberstellung zwischen vereinbarten und tatsächlich erreichten Werten beruhenden Gespräche zur förmlichen Feststellung der Zielerreichung im abgelaufenen Bemessungszeitraum finden dann nämlich erst im Januar oder Februar des Folgejahres statt.

Schon infolge dieser zeitlichen Abfolge kann eine derart vorbereitete Zielvereinbarung praktisch keine dauerhaft motivierende Wirkung entfalten, selbst in dem Fall nicht, dass die Vereinbarung inhaltlich ausgewogen sein sollte. Um die zur Lösung komplexer Aufgaben erforderlichen individuellen Verhaltensstrategien zu entwickeln und zu erproben, bleibt da einfach nicht die Zeit. Der individuelle Aufbau einer Zielverpflichtung (*goal commitment*), also der eigenen Überzeugung zur Erreichung dieses oder jenes Zieles verpflichtet zu sein, erfordert ein Verarbeiten zahlreicher teilweise in tieferen Gedächtnisschichten abgespeicherter Informationen. Dabei steht jeder einzelne Mitarbeiter vor der Aufgabe, eine affektive Einstellung zu dem ins Auge gefassten Ziel entwickeln zu müssen. Gewiss sind die wesentlichen Parameter über Jahre hin die gleichen, aber gerade hinsichtlich der nicht mit Zahlenwerten belegten, sondern verbal formulierten Strategieziele („Kundenfokus“ oder Mitarbeiterorientierung) kommt es doch häufig zu einem Wechsel in der Gewichtung.

Die Umsetzung derart abstrakt formulierter Strategieziele in konkrete auf das Verhalten einzelner Mitarbeitender bezogene Ziele ist im allgemeinen enorm zeitaufwendig, weil Zielkonflikte vorprogrammiert sind. Und mit diesen Zielkonflikten werden viele der Mitarbeitenden praktisch alleine ge-

lassen, obwohl das Konfligieren der Ziele im wesentlichen auf den arbeitgeberseitigen Vorgaben beruht und nicht stets von Anfang an offenkundig ist.

Schliesslich spielt im Bereich der verbal formulierten Strategieziele auch noch der Umgang mit Sprache und Bildern eine ausschlaggebende Rolle. Wo ein aus seiner natürlichen Umgebung entferntes und wenig differenziertes, dafür aber lautstark artikuliertes Amerikanisches Englisch geprägt vom starkem Beraterjargon zum alleinigen Masstab für Klarheit und Aussagekraft gemacht wird, kann kein Europäer für sich ein Ziel formulieren, das allen Anforderungen gerecht wird. Wo nur ein nach dem Vorbild klassischer Literatur gedriltes Französisch als ernstzunehmender Ausdruck von Intelligenz akzeptiert wird, hat niemand, dessen Muttersprache Deutsch (oder womöglich eine schweizerische Mundart) ist, eine realistische Chance mit seinen individuellen Affekten in einer auf den Abschluss einer Zielvereinbarung gerichteten Verhandlungssituation gehört zu werden.

4.8.5 Vereinbarung und Vorgabe

Hier ist nun ein wirklich zentraler Punkt angesprochen, eben weil ressourcenorientierte Verhaltensmotivation sich jeder oberflächlichen oder schematischen Einteilung in „Lager“ (Arbeitgeber v. Arbeitnehmer; shareholder v. stakeholder; Europäische v. Amerikanische Unternehmenskultur etc.) widersetzt. Die auf der Grundlage des ZRM entwickelten Techniken sind geeignet, sowohl im Sinne einer Selbstmotivation als auch im Sinne einer Motivation anderer angewandt zu werden. Ob jemand dabei Führungsaufgaben wahrnimmt oder schlicht weisungsgebunden eine Tätigkeit „nach Vorlage“ ausführt, spielt keine Rolle. Entscheidend ist auch nicht, ob das als zu erreichend vorgestellte konkrete Ziel aus der Phantasie des einzelnen entsprungen oder von aussen an ihn herangebracht ist.

Ganz unverzichtbar aus psychologischer Sicht ist aber natürlich, dass für die Zielerreichung ein gewisser Spielraum verbleibt, dass also ein vom Ziel klar unterschiedener Weg dorthin – gewissermassen der psychologische Gestaltungsspielraum – verbleibt. Dort wo völlig planlos und unstrukturiert verfahren wird („Der Weg ist das Ziel“), kann (und braucht) man keine ressourcenorientierte Motivation zu entwickeln, weder bei sich selbst noch bei anderen. An so einer Dynamik kann man wie an einem Spiel teilnehmen oder nicht teilnehmen; zielorientiertes Handeln ist da nicht gefragt.

In der Versicherungswirtschaft begegnet man derlei Konstellationen wohl nur ausnahmsweise. Aber das Anberaumen einer endlosen Anzahl von Sitzungen und meetings, die weder gründlich vorbereitet noch anhand einer Tagesordnung geführt und gegliedert sind, kommt dem schon sehr nahe. Wer an solchen meetings teilnimmt oder teilnehmen muss, wer dort nur mehr oder weniger aufmerksam zuhört oder sich aktiv am Gespräch beteiligt, tut das ohne Rücksicht auf seinen motivatorischen Status.

Und auch dort, wo jegliches Verhalten und alle menschlichen Handlungen bis ins Kleinste vorge-schrieben und reguliert sind, braucht man sich über ressourcenorientierte Verhaltensmotivation kei-ne Gedanken zu machen. Ein gewisser Freiraum, sowohl in tatsächlicher wie auch in rechtlicher Hinsicht muss schon gegeben sein, damit einzelne Mitarbeitende für sich oder auch in Absprache mit anderen, Vereinbarungen darüber treffen können, welche Ziele innerhalb welcher Zeiträume erreicht werden sollen. Ob diese Zielvereinbarungen schliesslich den hohen Anforderungen genü-gen, wie sie etwa das deutsche BGB oder das schweizerische ZGB an individualvertragliche Ver-einbarungen stellen, ist eine nicht im psychologischen Kontext zu beantwortende Frage.

4.8.6 Geld als motivierender Faktor

Die Frage, ob Geldzahlungen an einzelne Mitarbeitende in Abhängigkeit von Feststellungen zur erbrachten Leistung, einen motivierenden Faktor für zukünftiges Mitarbeiterverhalten darstellen oder nicht, hat die moderne Arbeitspsychologie seit ihren frühesten Anfängen in der Zeit vor dem I. Welt-krieg beschäftigt (Latham 2007, p. 99).

Im wissenschaftlichen Kontext geht es dabei um die Frage, ob sich eine Korrelation oder sogar eine kausale Beziehung nachweisen lässt zwischen bestimmten für den Arbeitserfolg erwünschten Ver-haltensweisen und der Art und Weise wie eine Arbeitsvergütung in Geld versprochen und gezahlt wird. Eine zentrale Frage lautet beispielsweise (Latham 2007, p. 99): unter welchen Umständen und in welchem Ausmass werden die Anstrengung (*effort*) und die Arbeitsausdauer (*persistence*) von der Art und Weise der Arbeitsvergütung beeinflusst?

Die bloss nachträgliche Auszahlung eines bestimmten Geldbetrages an einen abhängig beschäf-tigten Mitarbeiter als Anerkennung für eine nicht näher definierte Leistung hat keine für die Zukunft dauerhaft motivierende Wirkung. Das ist eine im arbeitspsychologischen Schrifttum sehr weitge-hend akzeptierte Grundannahme. Nun werden in der modernen Versicherungswirtschaft an nie-manden einfach irgendwelche Geldbeträge mit der blossen Behauptung ausgezahlt, das geschehe in Anerkennung der erbrachten Leistung. Vielmehr wird auf zahlreichen Wegen versucht, einen in-haltlichen Zusammenhang zu konstruieren zwischen der Gesamtsumme aller geldwerten, vom Ar-beitgeber zugunsten des einzelnen Arbeitnehmers erbrachten Leistungen und dem unternehmens-bezogenen Verhalten dieses Arbeitnehmers. Diese Konstrukte sind von sehr unterschiedlicher Ges-talt und Qualität und das gilt auch für alle an der MbO-Lehre orientierten Versuche, einen inhaltli-chen Zusammenhang zwischen dem Erreichen (oder Nichterreichen) individuell und periodisch ver-einbarter Ziele und einer vordefinierten, nachträglich zu zahlenden zusätzlichen Geldleistung herzu-stellen.

Aus psychologischer Sicht ist dabei festzuhalten, dass eine motivierende Wirkung nicht von der absoluten Höhe der Geldleistung, sondern vielmehr davon abhängt wie klar und deutlich der Zusammenhang zwischen der Höhe dieser Geldleistung und dem individuellen Mitarbeiterverhalten hervortritt. Auch das ist in dieser Allgemeinheit heute weitgehend anerkannt. Die zielorientierte und leistungsbezogene Verhaltenssteuerung durch einzelne Mitarbeitende beruht auf der klaren Wahrnehmung eines Zusammenhanges zwischen dem eigenen Verhalten und der dafür zu erwartenden monetären und andersartigen Anerkennung. Modellhaft kommt das etwa in dem von E. Locke und G. Latham (Latham 2007, p. 80 ff.) entwickelten sogenannten *High-Performance Cycle* zum Ausdruck.

Diese zyklisch gestaltete Darstellung versteht sich als eine rahmenhaft gedachte Zusammenfassung für viele Faktoren, die jeder für sich in irgendeiner Weise auf das leistungsbezogene Arbeitsverhalten eines Menschen Einfluss ausüben. Der Rückgriff auf dieses Rahmenmodell erscheint mir wegen seines zyklischen Charakters gerade mit Blick auf die periodisch wiederkehrenden Zielvereinbarungen in der Versicherungswirtschaft interessant. Ausserdem zielt diese Darstellung auf eine über mehrere Perioden hin fortschreitende Leistungssteigerung.

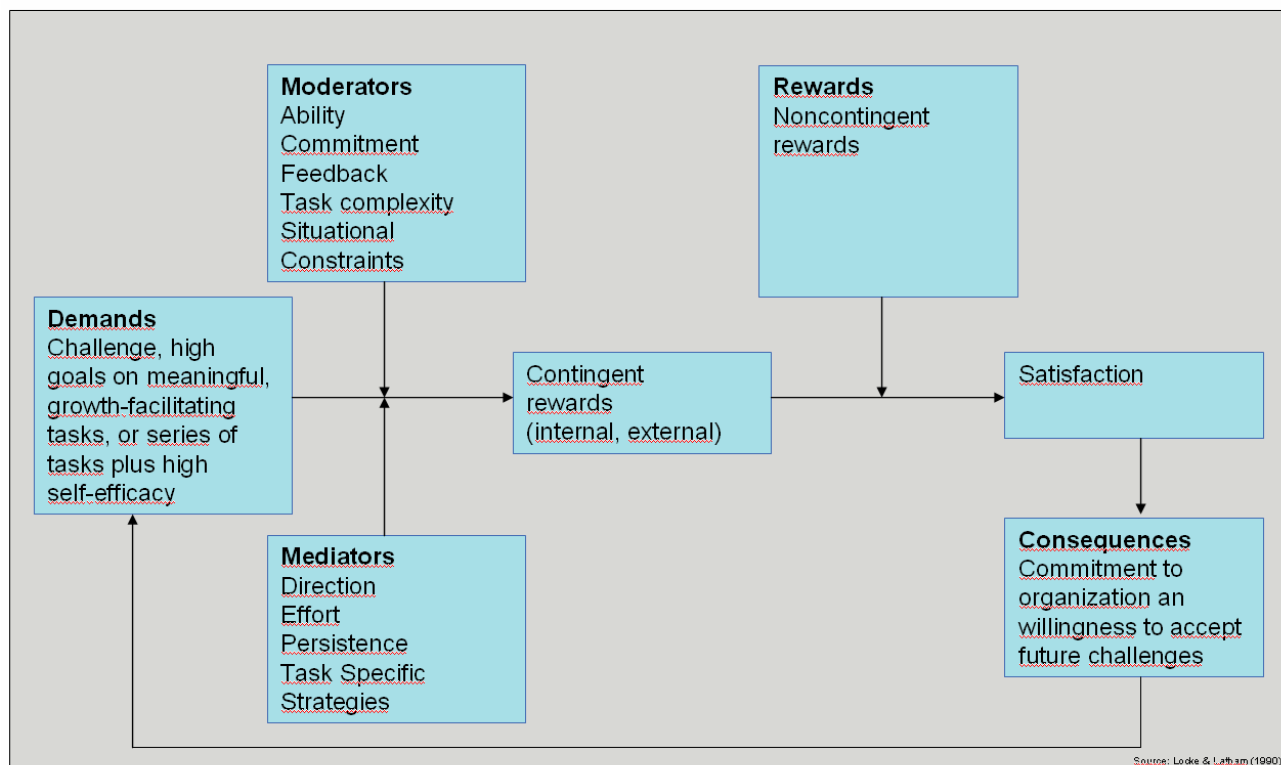
Dieser Zyklus berücksichtigt nicht nur die in der Person des einzelnen Mitarbeitenden liegenden Einflussgrössen (*person variables*), sondern bezieht auch die in der Arbeitsumgebung vorgegebenen Faktoren (*job characteristics*) mit ein. Kurz gefasst behauptet der *High-Performance Cycle*, dass spezifizierte anspruchsvolle Ziele plus ein hohes Selbstvertrauen im Hinblick auf die Möglichkeit, diese Ziele zu erreichen, den zentralen Antrieb für die Leistungen eines oder einer abhängig beschäftigten Mitarbeitenden verkörpern. Solche Ziele und ein derartiges Selbstvertrauen wirken sich mittelbar (im Sinne einer *mediation*) auf die Ausrichtung des Verhaltens (*direction*) und auf das persönliche Bemühen (*effort*) aus, sowie auf die Ausdauer, mit der jemand sein Ziel verfolgt (*persistence*). Hinzu kommt, dass diese Ziele und so ein Selbstvertrauen zur Entwicklung derjenigen Verhaltensstrategien anregen, die zum tatsächlichen Erreichen des Zieles führen.

Der Effekt allerdings, mit dem sich so eine Zielsetzung auf die Leistung einer Person auswirkt, wird im Sinne einer Moderation (*moderation*) beeinflusst durch die individuellen Fähigkeiten der Person, durch das mit der Aufgabenstellung verbundene Wachstumspotential (*growth-facilitating characteristics*), durch bestimmte mit der allgemeinen Lage zusammenhängende Zwänge (*situational constraints*), durch die mit Blick auf das Ziel vernommene Resonanz (*feedback*) und schliesslich durch die persönliche Zielverpflichtung (*commitment*).

Danach führt ein hoher Arbeitseinsatz bezogen auf Aufgaben, die als sinnvoll, wachstumsfördernd und als Quelle von hoher innerer und äusserer Anerkennung wahrgenommen werden, zu hoher

Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Als Konsequenz daraus entsteht eine Entschlossenheit, der Arbeitsorganisation auch weiterhin anzugehören und sich neuen Herausforderungen für die Zukunft zu stellen; von daher also *High-Performance Cycle* (Latham, 2007)

The High-Performance Cycle



Dieses etwa zwanzig Jahre alte Modell führe ich an dieser Stelle ein, um zu verdeutlichen, dass aus arbeitspsychologischer Sicht blosse Geldzahlungen als solche motivatorisch irrelevant sind, sofern sie nicht in einen grösseren, geordneten und gut wahrnehmbaren Zusammenhang eingebettet sind. Insbesondere eine sich zwischen die konkrete Bewertung des Mitarbeiterverhaltens und der Festsetzung der auszuzahlenden jährlichen Sondervergütung schiebende unternehmensweite „Kalibrierung“ scheint mir eher geeignet, den entscheidenden Zusammenhang zu verschleiern oder ihn sogar zu zerstören.

Wie dieser grossräumig angelegte *High-Performance Cycle* mit dem ZRM grundsätzlich in Einklang zu bringen sei, ist eine reine Theoriefrage, die ich hier nicht abschliessend behandeln kann; klar ist jedoch, dass das ZRM einen konkreten Beitrag zur Modellierung zielorientierter Verhaltensmotivati-on liefert.

4.8.7 Zielerreichung und Zensur

Die ressourcenorientierte Verhaltenssteuerung mit Blick auf ein in menschlicher Sprache formuliertes Ziel basiert auf der Grundannahme eines nicht unter Zwang handelnden Individuums, dem ein gewisser Freiraum zur Erreichung eines vorgestellten Zieles zugestanden ist. Die Arbeitspsychologie unterscheidet deutlich zwischen Lernzielen (*learning goals*), bei denen der oder die Mitarbeitende noch nicht über die zur Zielerreichung erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten verfügt, und reinen Ergebniszielen (*outcome goals*), bei denen dies bereits der Fall ist. Diese Unterscheidung hat Konsequenzen sowohl für den Grad an Spezifizierung wie auch für das absolute Niveau, mit dem oder auf dem das zu erreichende Ziel formuliert sein sollte.

Entscheidend ist jedoch, dass bei komplexen Aufgaben dem Erfordernis zielführender Verhaltensstrategien Rechnung getragen wird, einfach wegen der Komplexität der Aufgabe und unabhängig davon, ob die zur Zielerreichung ebenfalls erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten bereits vorhanden sind. Die Bereitschaft und Fähigkeit zum Entwickeln und Erproben zielführender Verhaltensstrategien ist ja das psychologisch erstrebte Resultat gelungener Motivation. Nur dort, wo dieser Prozess des Entwickelns und Erprobens von Verhaltensstrategien ständig durch zensierende Intervention unterbrochen und damit letztlich gestört und behindert wird, kann kein Ziel erreicht werden. Damit bewirkt man nur, dass die Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden von der Zielerreichung ab-, und auf die Erwartung eines weiteren intervenierenden Zensuraktes umgelenkt wird.

Sollte sich ausserdem herausstellen, dass die erteilte Zwischenzensur auf falschen Annahmen beruht, oder die Kompetenz des Zensors überstieg, dann ist nicht nur der wesentliche Entwicklungs- und Erprobungsprozess nachhaltig gestört; dann tritt eine vollständige Blockade ein.

4.9 Empfehlung zum weiteren Vorgehen: Erkenntnisse der Psychologie in den Arbeitsalltag integrieren

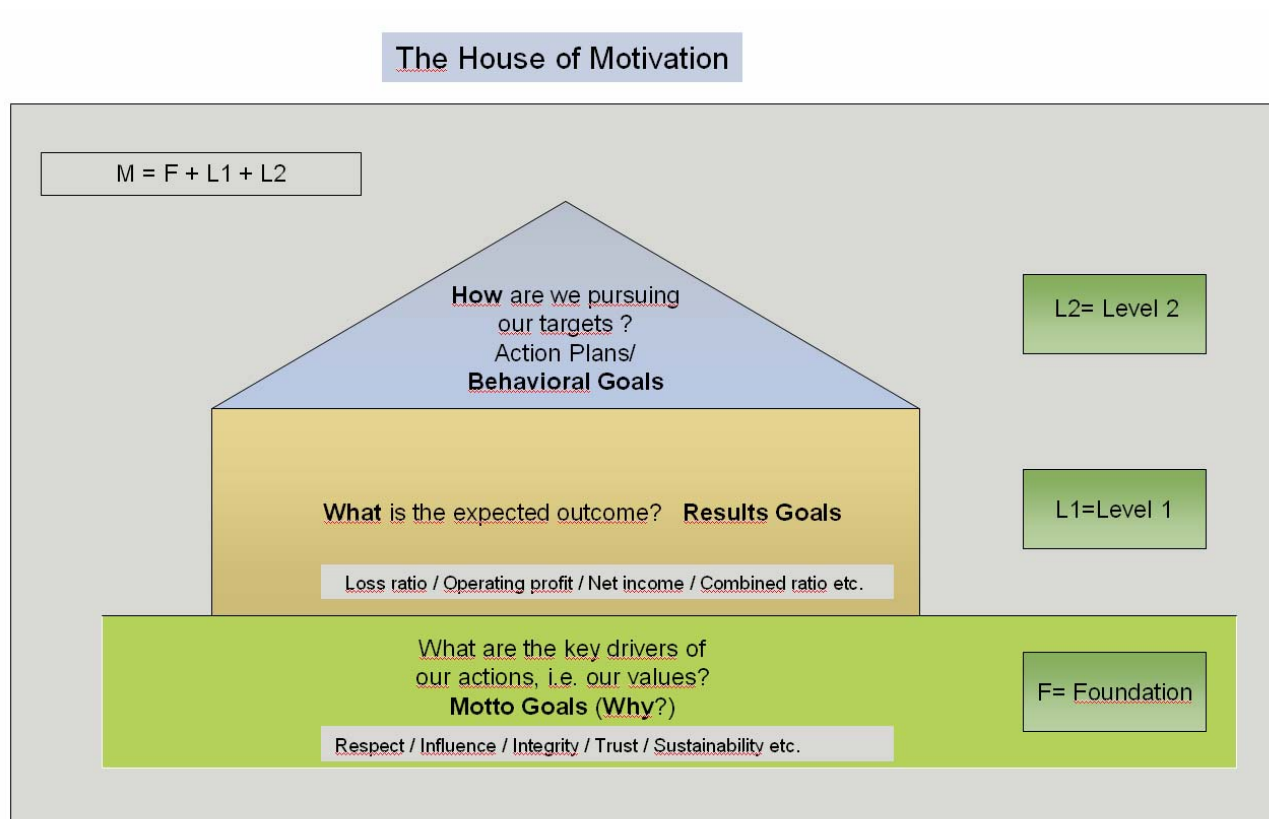
Die betriebliche Praxis ist geprägt davon, mit einer Vielzahl von Kennzahlen zu operieren. Jeder Bereich definiert seine eigenen und misst Arbeitsschritte, je mehr desto besser. Dabei wird der Eindruck erweckt, jede Aktion geschieht nur dann und weil sie gemessen wird. Dabei wird nicht oder nur am Rande diskutiert, mit welcher Haltung die Mitarbeiter denn diese so gesetzten Ziele erarbeiten sollen. In der Systematik der Zielpyramide von Storch gibt es also jede Menge Ergebnisziele und auch Verhaltensziele, Haltungsziele stehen aussen vor. Dabei sind gerade letztere entscheidend, um intrinsische Motivation zu erzeugen, sie bilden die Basis für das weitere Vorgehen.

Fallbeispiel 4: Eine erfahrene Führungskraft kommt in ein Traditionsunternehmen und übernimmt dort einen Bereich mit einigen Mitarbeitern. Sie findet ein Team von hochqualifizierten Mitarbeitern vor, die sich in einer Art Wartehaltung befinden. Parallel zu ihrem Team wurde ein weiterer Bereich eingerichtet, dessen Aufgabenstellung nicht ganz klar ist, der aber ähnliche Aufgaben zu haben scheint. Es herrscht eine gewisse Orientierungslosigkeit und auch etwas Frustration. Die neue Kraft findet eine gewisse Doppelspurigkeit vor, vor allem aber viel administratives Arbeiten, das sich im Erstellen von Excelspreadsheets erstreckt. Mehr Sinnhaftigkeit ist angesagt.

Bevor allerdings Handlungs- oder Verhaltensziele definiert werden, wird die Hierarchie von Haltungs-, Ergebnis- und Verhaltenszielen vorgestellt und dabei wird und folgende Vorgehensweise gewählt. Wie jedes Haus braucht auch Motivation eine Basis, ein Fundament. Wie beim Haus gilt es dieses Fundament zu bilden, bevor weitere Stockwerke errichtet werden können. Ich benutze hier das Bild eines Hauses: **The House of Motivation**. Insofern weiche ich von der Systematik der Zielpyramide ab, indem ich die Mottoziele als die Basis darstelle, auf der sich dann der Rest aufbaut. Im Umgang mit dem Team hat sich das als didaktisch sinnvoll erwiesen.

Was den Mitarbeitern hier fehlt, ist die Antwort auf die Frage nach dem Warum der Aufgabe. Es ist unklar, wie das Extensionsgedächtnis angesprochen werden soll, wenn keine Diskussion über Werte und Vorstellungen zugelassen wird. Das geschieht nun in einem Workshop.

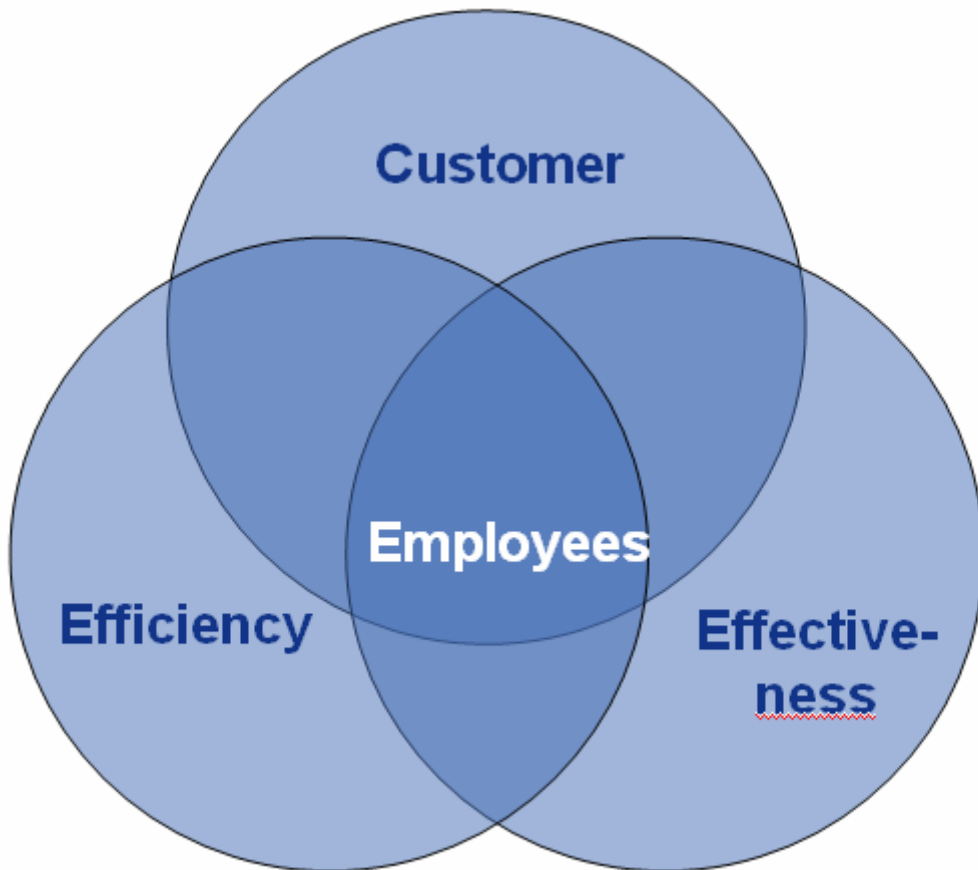
Graphisch lässt sich das so darstellen:



Im Team diskutieren wir nun Werte, die für unser Handeln entscheidend sind: Respekt, Vertrauen, Integrität, Nachhaltigkeit, Streben nach Bestleistung und Möglichkeit der Einflussnahme sind die Werte, an denen sich das Team ausrichtet.

Sodann haben wir uns ein Mottoziel erarbeitet: Das geschah in mehreren Schritten, bis die Affektbilanz für alle stimmte. Es lautet in der jetzigen Form: Together, we develop and deliver claims solutions to exceed tomorrow's demands. Für das Team ist es wichtig, nachhaltige Ergebnisse ihrer Tätigkeit zu sehen und relevant für andere Bereiche zu sein. Die Mitarbeiter wollen auch die Zusammenarbeit mit anderen Funktionen und Länderorganisationen verbessern. Dazu hat es sich in diesem Schritt verpflichtet.

In einem nächsten Schritte legen wir Tätigkeitsschwerpunkte fest, wo sich unsere Werte wiederfinden werden. Dabei wollen wir eine integrative Sicht unseres Bereiches erreichen, in denen die Mitarbeiter- ebenso wie die Kundensicht miteinander vereinbar sind, aber auch Effektivität und Effizienz nicht ausser Betracht bleiben, denn schliesslich ist unser Bereich Teil eines Wirtschaftsunternehmens, das sich dem Wettbewerb stellen muss. Aber: Die vier Bereiche sind interdependent.



Dass derart gefundene Tätigkeitsfelder in unserem Bereich mit Kennzahlen versehen werden, ist uns klar. Diese müssen in einem sinnvollen Gesamtzusammenhang stehen.

Nicht aus Zufall stehen hier die Mitarbeiter in der Mitte dieser Darstellung: Engagierte Mitarbeiter sind ein kostbares Gut und Menschen, die Spass an ihrer Arbeit empfinden, liefern auch gute Leistungen im Sinne des Unternehmens.

Deshalb sind wir nun auf einem guten Weg: **More Fun at Work** ist kein Luxus, sondern ein Muss!

5 BIBLIOGRAPHIE

- Baumann, N., Kaschel, R. & Kuhl, J (2005): Striving for unwanted goals: Stress dependent discrepancies between explicit and implicit achievement motives reduce subjective well being and increase psychosomatic symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 781-789.
- Bruggmann, N. (2003), Persönliche Ziele. Ihre Funktion im psychischen System und ihre Rolle beim Einleiten von Veränderungsprozessen. Empirische Lizentiatsarbeit, Lehrstuhl für Pädagogische Psychologie, Universität Zürich
- Brunstein, J. (2006). Implizite und explizite Motive. In J. Heckhausen und H. Heckhausen (Hrsg), *Motivation und Handeln* (3. Auflage), 235-254, Heidelberg, Springer
- Bucci, W. (2002), The referential process, consciousness, and the sense of self. *Psychological Inquiry*, 22 (5), 776-793
- Cacioppo, J.T. & Berntson G.G.(1999), The affect system: Architecture and operating characteristics. *Current Directions in Psychological Science*, 8, 133-137,
- Damasio, A. (1994), *Descartes, Error, Emotion, Reason, and the Human Brain*, Penguin
- Drucker, Peter F. (1954), *The practise of Management*, Harper Collins, New York: See: The first requirement in managing managers is management by objectives and self-control (page 119).
- Ferguson, M. (2008). On becoming ready to pursue a goal you don't know you have: Effects of non-conscious goals on evaluative readiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 1268-1294
- Ferguson, M., Hassin, R. & Bargh, J (2008). Implicit motivation: Past, present, and future. In J. Shah & W. Gardner (Eds), *Handbook of Motivation Science* (pp 150-186), New York, Guilford.
- Fries, S. (2006). Zu Defiziten und möglichen Weiterentwicklungen aktueller Theorien der Lernmotivation. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 20, 73-83
- Gollwitzer, P.M. (1990): Action phases and mindsets. In E.T. Higgins & R. M. Sorrentino (Eds), *Handbook of Motivation and Cognition, Foundations of Social Behaviour* (Vol. II, 53-92), Guilford Press: New York
- Gollwitzer, P.M., (1991), *Abwägen und Planen*. Hogrefe: Göttingen
- Gollwitzer, P.M. (1999). Implementations intentions. Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54, 493-503
- Grandey, A.A., Fisk, G.M. & Steiner, D.D. (2005). Must „service with a smile“ be stressful? The moderation role of personal control for American and French employees. *Journal of Applied Psychology*, 90, 893-904
- Grawe, K. (1998), *Psychologische Psychotherapie*, Hogrefe: Göttingen
- Hebb, D. (1949), *The Organisation of Behavior*, Wiley: New York
- Heckhausen, H. (1989), *Motivation und Handeln*, Springer: Berlin

Hümmerich, Zielvereinbarungen in der Praxis in: Neue Juristische Wochenschrift (NJW) 32/2006, 2294 ff., 2295;

Hüther, G. (1997). *Biologie der Angst. Wie aus Stress Gefühle werden.* Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen

Huwylar, R. (2009). *MbO-Zielvereinbarungsgespräche und Goal-Commitment – eine explorative Studie*, Bachelorarbeit and der Universität St. Gallen.

Kehr, H. (2004), *Motivation und Volition*, Göttingen: Hogrefe

Klein, H., Wesson, M., Hollenbeck, J., Wright, P. & DeShon, R. (2001). The assessment of goal commitment: A measurement model meta-analysis. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 85, 32-55

Kleinbeck, U. 2006, *Handlungsziele*. In J. Heckhausen und H.Heckhausen (Hrsg), *Motivation und Handeln* (3. Aufl.), S. 255-275, Springer: Heidelberg

Koestner, R. Lekes, N., Powers, T.A. & Chicoine, E. (2002), *Attaining personal goals: Self-concordance plus implementation intentions equals success*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 213-244

Kuhl, J. & Fuhrmann, A. (1998), *Decomposing self-regulation and self-control: Volitional Components Inventory*. In J. Heckhausen & C.S. Dweck (Eds), *Motivation and self-regulation across the life-span* (pp. 15-49), New York: Cambridge University Press.

Kuhl, 2001, *Motivation und Persönlichkeit, Interaktionen psychischer Systeme*. Göttingen, Hogrefe

Kuhl, J. & Koole, S. (2005): *Wie gesund sind Ihre Ziele? Intrinsische Motivation. Affektregulation und das Selbst*. In R. Vollmeeyer & J.C. Brunstein (Hrsg), *Motivationspsychologie und ihre Anwendung* (S. 109-130). Stuttgart: Kohlhammer

Latham, G. (2007): *Work Motivation, History, Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks: Sage.

Latham, G., Erez, M. & Locke. E. (1988). Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments by the antagonists: Applications the Erez-Latham dispute regarding participants in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 73, 753-772.

Latham, G. & Locke, E. (2002, *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation, a 35 year odyssey*, *American Psychologist*, Vol 57, No 9, 705-717

Latham, G. & Locke., E. (2007). *New developments and directions for goal-setting research*. *European Psychologist*, 12, 290-300.

Latham, G., Sejits, G. & Crim, D. (2008). *The effects of learning goal difficulty level and cognitive ability on performance*. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 40, 220-229

Lembke, *Die Gestaltung von Vergütungsvereinbarungen* in: NJW 5/2010, 257 ff. sowie NJW 6/2010, 321 ff.;

Locke, E. & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Oettingen, G. & Gollwitzer, P. (2002). *Theorien der modernen Zielpsychologie*. In D. Frey (Hrsg), *Theorien der Sozialpsychologie*, Bd. 3 (s. 51-74), Bern: Huber

Roth, G. (1996). Das Gehirn und seine Wirklichkeit. Kognitive Neurobiologie und ihre philosophischen Konsequenzen. Suhrkamp: Frankfurt am Main.

Scheffer, D. (2005). Implizite Motive. Göttingen, Hogrefe.

Storch, M. & Krause, F. (2007, 4. Aufl.) Selbstmanagement-ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell ZRM, Bern: Huber.

Storch, M., Motto-Ziele, SMART Ziele und Motivation in Birgmeier, Bernd (ed): Coachingwissen, 2009

Tanner, Managementkonzepte im gesellschaftlichen Wandel in: In NEW MANAGEMENT Nr. 6/2007, 8 ff.

Eigenständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe und dass ich sämtlich verwendeten Quellen erwähnt und nach gängigen wissenschaftlichen Zitierregeln nach bestem Wissen und Gewissen korrekt zitiert habe.

Jutta Kath Wittmann, Dezember 2010