

campus

# FÜHREN MIT FLEXIBLEN ZIELEN

Praxisbuch für mehr Erfolg  
im Wettbewerb

Vollständig aktualisierte  
und erweiterte Neuauflage  
des preisgekrönten  
Bestsellers

Niels Pfläging



# Inhalt

<b>Vorwort zur 2. Auflage</b> .....	9
<b>Prolog: Management mit Zielen? Glorreich gescheitert!</b> .....	11
Neu denken statt nur Tools verwenden .....	13
Die Pioniere .....	14
Was Sie erwartet .....	17
<b>Teil 1</b>	
<b>Relativ denken</b> .....	21
<b>1 Ein Ziel ist mehr als ein Ziel</b> .....	23
Taylor und die Folgen .....	24
Der Zentrale die Arroganz austreiben .....	28
Neues Menschenbild – neuer Leistungsvertrag .....	34
Neue Gesetze für einen neuen Ansatz: der Beta-Kodex .....	38
Die Geschichte eines Pioniers: Handelsbanken .....	45
<b>2 Führen statt managen</b> .....	52
Vom Enthusiasmus in die Erstarrung .....	53
Wie motiviert man einen Athener? .....	57
Schafft die Anreizsysteme ab! .....	59
Demokratische Organisationen für demokratiegewohnte Menschen .....	62
Vom Chef zum Ratgeber .....	64
Die Geschichte eines Pioniers: AES .....	67
Vom Wissen zum Können .....	71

<b>3 Warum relative Ziele Sinn stiften</b> . . . . .	74
Die Mittel heiligen den Zweck . . . . .	75
Dem Unternehmen einen Sinn geben . . . . .	78
Die Geschichte eines Pioniers: dm-drogerie markt . . . . .	86
Wozu arbeiten? . . . . .	90
Die Geschichte eines Pioniers: Southwest Airlines . . . . .	95

## Teil 2

<b>Relativ handeln</b> . . . . .	101
----------------------------------	-----

<b>4 Neue Rituale für neue Ziele</b> . . . . .	103
Zielvorgaben sind höchst unvernünftig . . . . .	104
Eigene Ziele wirken besser . . . . .	109
So funktionieren relative Ziele . . . . .	113
Die Geschichte eines Pioniers: W. L. Gore & Associates . . . . .	123
<b>5 Strategisch denken statt planen</b> . . . . .	128
Lieber aus dem Fenster schauen als in die Zukunft . . . . .	129
Strategie und Planung sind zwei Paar Schuhe . . . . .	131
Wer zu früh entscheidet, den bestraft das Leben . . . . .	134
Jenseits der Budgets . . . . .	136
Geistesgegenwart heißt: Planung bleiben lassen . . . . .	138
Die Geschichte eines Pioniers: Guardian Industries . . . . .	142
<b>6 Kontrolle nach Maß</b> . . . . .	149
Der Traum vom Managementcockpit . . . . .	150
Die Angst vor dem Kontrollverlust . . . . .	152
Segen und Fluch der Kostenrechnung . . . . .	153
Die Geschichte eines Pioniers: Dell . . . . .	159
<b>7 Fakten statt Fantasien im Management</b> . . . . .	165
100 Kunden in 9,7 Sekunden – Weltrekord! . . . . .	166
Was die Pioniere stattdessen tun . . . . .	168
Die Geschichte eines Pioniers: Aldi . . . . .	171
Den Blick nach außen richten: Benchmarking . . . . .	175

<b>8 Reiz und Reaktion –</b>	
<b>Vergütung mit System</b> .....	180
Vergütung motiviert nicht ... ..	182
Die Kopplung von Ziel und Entgelt ist Missbrauch. ....	184
Die Geschichte eines Pioniers: Egon Zehnder International .....	187
Einfach gerechter .....	192
Beta heißt auch: Beyond Incentives .....	196
Gehaltshöhe und Gerechtigkeit .....	198
So funktioniert bessere Vergütung .....	201
<b>9 Die Hände bei sich behalten –</b>	
<b>dezentralisierte Führung</b> .....	203
Führung ohne Bürokratie .....	204
Demokratie im Unternehmen – eine absurde Vorstellung? .....	208
Die Geschichte eines Pioniers: Semco .....	209
Wer ist der Entscheider? .....	214
Das Konsultationsprinzip: Vorschlagswesen auf den Kopf gestellt ..	217
Wie sich Konsultation auswirkt .....	222
Das Transparenzgebot: wie Sauerstoff zum Atmen .....	224
<b>10 Organisation ohne Organigramme</b> .....	226
Neue Strukturen für die Organisation der Zukunft. ....	227
Zentrum und Peripherie, mehr braucht es nicht .....	230
Die Geschichte eines Pioniers: Toyota .....	234
Von außen nach innen. ....	239
Center, Zellen und Netzwerke .....	242
Der Finanzbereich: Verantwortung radikal verändern .....	245
Zentrale Marketingbereiche: eliminieren oder entmachten. ....	248
Personalmanagementbereiche: abschaffen. Punkt .....	250

## Teil 3

<b>Relativ erfolgreich werden</b> .....	255
-----------------------------------------	-----

<b>11 Den Wandel gestalten</b> .....	257
Beta: Ganz oder gar nicht? .....	258
Die Geschichte eines Pioniers: Ahlsell .....	260

Loslassen! .....	264
Wie funktioniert Veränderung wirklich? .....	268
Nach der Transformation kommt: mehr Transformation .....	271
<b>12 Gemeinsam erste Schritte in die Beta-Welt gehen .....</b>	<b>274</b>
Jede Organisation hat drei Strukturen – in einer wird die Arbeit gemacht .....	276
Die Geschichte eines Pioniers: <i>Zappos.com</i> .....	282
Dringlichkeit ist mehr, als über Fakten reden. ....	288
Veränderung braucht Führung .....	290
Der erste Schritt ist Abschied .....	293
<b>Epilog: Gute Aussichten! .....</b>	<b>296</b>
<b>Danksagung .....</b>	<b>299</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>301</b>
<b>Register .....</b>	<b>304</b>

## Vorwort zur 2. Auflage

Haben Sie in den letzten paar Jahren eine Schreibmaschine benutzt? Ihre Antwort wird vermutlich lauten: Selbstverständlich nicht! Oder vielleicht: Ich habe in einem sentimental Moment tatsächlich mal eine aus dem Schrank genommen, den Staub abgewischt und sie gestreichelt – aber natürlich habe ich keine Texte damit verfasst!

Klar. Wir bedienen uns heute ganz anderer Technologien, um zu schreiben. Das ist ganz natürlich so. Und diese Technologien können mehr. Sogar viel mehr. Oder haben Sie mal versucht, eine App auf eine Schreibmaschine zu laden?

Genauso sollte das mit fixierten Zielen und dem Management by Objectives sein. Es gehört dahin, wo heute die Schreibmaschinen stehen. Es ist ein Relikt aus der Vergangenheit. Eine Technologie, die ihren Heyday hatte, deren Zeit aber abgelaufen ist. Das wäre ganz natürlich. Die meisten von uns machen aber einen gravierenden Fehler: Sie hantieren weiterhin mit dieser Art der Führung herum. Sie haben die Vorstellung von der Vorhersehbarkeit im Business, von der Jahresplanung, den Zielvorgaben, der Leistungsbeurteilung anhand verhandelter Ziele noch nicht ins Museum gegeben oder auf den Speicher gestellt. Viele von uns bedienen sich dieser Managementmethoden noch immer. Tagtäglich. Ständig. Mit schlimmen Konsequenzen für Unternehmenserfolg, Leistung und menschliches Wohlergehen im Arbeitsalltag.

Nur wenige Wochen nach der Veröffentlichung dieses Buchs im Herbst 2006 wurde es mit dem Wirtschaftsbuchpreis von *Financial Times Deutschland* und *getAbstract* ausgezeichnet. Für mich eine wunderbare Überraschung und Anerkennung. Das Thema hatte offenbar einen Nerv getroffen: Nach Jahrzehnten der Kultur des Mehr- und Weitermachens im Management ist inzwischen vielleicht die Zeit gekommen, nicht das Alte immer weiter verbessern zu wollen, sondern das, was sichtbar nicht mehr taugt, über Bord zu werfen. Und sich auf Führung für dieses Jahrhundert einzulassen. Sich auf das zu konzentrieren, was wirklich funktioniert. Davon handelt *Führen mit flexiblen Zielen*.

Inzwischen sind mehr als vier Jahre ins Land gezogen. Das gibt mir Gelegenheit, für die Neuauflage des Buchs nicht nur allerlei Zahlen, Daten und Fakten zu aktualisieren, sondern zugleich einige neuere Erfahrungen im Zusammenhang mit der Wirtschaftskrise von 2008/2009 einfließen zu lassen. Vor allem dazu, wie sich die in *Führen mit flexiblen Zielen* beschriebenen Pionierunternehmen der neuen Führung in der Krise geschlagen haben.

Aber auch frische Erkenntnisse aus meiner Vortrags- und Beratungsarbeit der letzten Jahre wollte ich berücksichtigen. Insbesondere darüber, was wir Neues über Veränderung und Unternehmenstransformation beim Übergang von fixierten zu flexiblen Zielen gelernt haben. Diese Aspekte finden sich vor allem im neuen, zwölften Kapitel des Buchs, das den Titel trägt »Gemeinsam erste Schritte in die Beta-Welt gehen«. Bestandteil des Kapitels ist auch ein zusätzliches Fallbeispiel. Es handelt von einem der aufsehenerregendsten Unternehmen der letzten Jahre, das durchdrungen ist von zeitgemäßer Führungskultur: *Zappos.com*.

Als besonderes Extra habe ich die Abbildungen des Buchs klarer gestaltet und etliche neue hinzugefügt. Nicht nur das: Sie können die Abbildungen auch im PowerPoint-Format von meiner Website herunterladen und in Ihrer Arbeit frei verwenden. Sie finden die Datei unter [www.nielspflaeging.com](http://www.nielspflaeging.com).

Ich wünsche ihnen viel Spaß beim Lesen und natürlich mehr Erfolg im Wettbewerb mit *Führen mit flexiblen Zielen!*

São Paulo/New York/Wiesbaden, im Juli 2011

*Niels Pfläging*



# Prolog: Management mit Zielen? Glorreich gescheitert!

»Alles ist relativ.«  
*Albert Einstein*

Das Ziel ist nicht der Weg.

Immer mehr Führungskräfte ahnen, dass etwas nicht stimmt mit den üblichen Zielvereinbarungen in ihrem Unternehmen. Natürlich, Mitarbeiter brauchen Ziele – kaum eine Führungskraft zweifelt daran. Trotzdem scheint es in der Praxis nicht richtig zu funktionieren. Woran liegt das? Werden die Ziele vielleicht falsch gewählt? Werden sie im Einzelfall zu hoch oder zu niedrig oder vielleicht sogar grundsätzlich falsch angesetzt?

Dem heute allgemein üblichen Modell des Leistungsmanagements liegt folgendes Versprechen zugrunde: »Liebe Mitarbeiter, wir setzen euch ein klares Ziel. Wenn ihr es erreicht, gibt es eine Belohnung, wenn nicht, eine Bestrafung.«

Das klingt einfach, logisch und zwangsläufig richtig, oder? Warum aber sinkt die Motivation der Mitarbeiter trotzdem stetig, wenn doch dieses Management by Objectives, das Führen mit Zielen, der einzig praktikable Weg zum Erfolg sein soll? Warum bleiben Produktivität und Leistung trotzdem so oft hinter den Erwartungen zurück? Warum gelingt es nicht im erwünschten Maß, Kunden zu Fans zu machen? Und Mitarbeiter zu Helden, die ihren Talenten freien Lauf lassen können? Als Manager muss man heute ja beinahe froh sein, wenn die Mitarbeiter nicht heimlich das Unternehmen sabotieren. Welches sind die Ursachen dafür?

Wirtschaft und Gesellschaft haben sich verändert, die Managementmethoden und Prinzipien, nach denen wir führen und steuern, sind aber die gleichen geblieben. Zielvereinbarungen, vorfixierte Ziele, individuelle Mitarbeiterbewertungen, sogenannte leistungsorientierte Vergütung, Budgets, Plan-Ist-Vergleiche und Mikromanagement von der Unternehmensspitze her – alles gut etablierte Standards. Aber ist das alles heute noch zeitgemäß? Und wenn nicht, wie kann man sich auf die veränderten Umstände einstellen und es besser machen?

In Literatur und Praxis werden die traditionellen Praktiken durchaus kritisiert. Dass man mit dem üblichen Management mit Zielen nicht weiterkommt, dringt auch im deutschsprachigen Raum spätestens seit dem Erfolg »aufgeklärter« Managementautoren wie Sprenger ins Bewusstsein. Doch was nun? Viele Führungskräfte hören allerlei gute Ratschläge und lesen so manches Buch über besseres Management. Aber wie sollen sie die Erkenntnisse daraus in die Praxis umsetzen? Klar ist: Wir brauchen ein neues Verständnis von Motivation, Leistung und Verantwortung. Doch wie kann das aussehen?

Auch wohlmeinende Manager – unzufrieden mit den derzeitigen Methoden – fragen sich, mit welchen Mitteln sie eine neue Verantwortungskultur gestalten können. Die Alternativen scheinen zu vage und nur für wenige Exoten realisierbar zu sein – ein vorschnelles Urteil? Zweifellos gibt es gangbare Wege jenseits des Etablierten. Nur: An welchen der zahlreichen Unternehmen, die »es anders machen«, sollte man sich orientieren?

Unternehmen, die auf fixierte Ziele, individuelle Leistungsbewertungen, Jahresplanung, Budgets, Anreizsysteme und viele andere abgenutzte Rituale verzichten, werden auf lange Sicht erfolgreicher sein als andere. Dennoch soll es hier nicht nur darum gehen, die konventionellen Managementmethoden über den Haufen zu werfen. Dieses Buch wird Ihnen echte, bewährte Alternativen aufzeigen. Es erzählt Geschichten von Pionieren, die ein anderen Steuerungsmodells gewählt haben. Es erklärt, was heute statt Weisung und Kontrolle, Macht per Organigramm, starren Zielvorgaben, leistungsorientierter Bezahlung und Plan-Ist-Vergleichen funktionieren kann. Funktionieren muss.

Als Lösung bieten sich gar nicht so neue, sondern viele seit Langem erprobte Techniken der Zielverfolgung, der Vergütung, der Arbeitsvorbereitung, der Leistungsmessung und -steuerung sowie der Entscheidungsfindung der Organisation an. Vor allem aber ist wichtig: Im Unternehmen der Zukunft wird es viel mehr Führung geben statt immer mehr Management. Ein zukunftsfähiges Unternehmen richtet sein Augenmerk und seine Energie nicht mehr nur nach innen – also auf Pläne, Politik, Verhandlung und interne Leistungsdemonstration –, sondern verstärkt nach außen, auf Markt, Wettbewerb und Kunden. Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie als Führungskraft Ihr Unternehmen oder Ihren Einflussbereich durch relative Ziele und relative Leistungsverträge dauerhaft erfolgreicher führen können. Mit Führung, die angemessen ist für *dieses* Jahrhundert.

## Neu denken statt nur Tools verwenden

Die Konzepte, Thesen und ein großer Teil der Fallbeispiele dieses Buches sind Ergebnisse der Arbeit zweier Forschungs- und Implementierungsnetzwerke: des *BetaCodex Network* und des *Beyond Budgeting Round Table* (BBRT). Der Beta-Kodex, den wir früher Beyond-Budgeting-Modell nannten, ist seit der Jahrtausendwende eines der Trendthemen im Bereich Business und Management. Daraus ist eine internationale Bewegung entstanden, inspiriert und getragen von den zwei internationalen Mitgliederorganisationen. 1998 gegründet, machte es sich der BBRT als Forschungsgemeinschaft zur Aufgabe, ein Managementmodell zu verbreiten und weiterzuentwickeln, das Organisationen unter den komplexen und dynamischen Bedingungen des 21. Jahrhunderts dauerhaft im Wettbewerb erfolgreich machen sollte. Die erste Frage, die sich der BBRT stellte, war, ob und wie Unternehmensführung ohne Budgets, Budgetverhandlungen, Plan-Ist-Kontrollen und fixierte Ziele funktionieren könnte. Schnell wurde klar: Nicht die Planungspraxis und die Budgets sind das eigentliche Problem, sondern die Werte und Einstellungen innerhalb der Organisationen, die auf einer Kultur der Weisung und Kontrolle beruhen.

Unser Denken ist tatsächlich in vieler Hinsicht auf Weisung und Kontrolle ausgerichtet. Wir stellen uns Organisationen als Top-down-Hierarchien vor. Wir halten das Treffen und das Umsetzen von Entscheidungen getrennt: Personell. Zeitlich. Hierarchisch. Mit oft katastrophalen Folgen. Wir bringen Managern bei, dass es ihr Job ist, Mitarbeiter, Teams und Budgets zu »managen«, und erwarten von ihnen Entscheidungen, die auf Kostenvorgaben, Plänen, Kennziffern, Standards, Zielen und Regeln beruhen. Das lässt sich aber immer weniger mit den Märkten vereinbaren, in denen wir unterwegs sind, und mit den Menschen, die unsere Organisationen mit Leben erfüllen.

Die Probleme heutiger Organisationen können nicht mit demselben Denken gelöst werden, das sie einst hervorgebracht hat. Das zu versuchen – und Organisationen tun das seit Jahrzehnten – bedeutet letztlich, die »falschen« Dinge besser machen zu wollen. Produktiver wäre es, erst einmal zu definieren, welches die »richtigen« Dinge sind, also das Übel an der Wurzel zu packen statt lediglich Symptome zu behandeln. Wer diesen Weg beschreiten will, muss eine Reihe fundamentaler Überzeugungen hinterfragen und überwinden.

In Unternehmen – oder genereller formuliert in Organisationen aller Art – handeln die meisten Menschen innerhalb des klassischen Denkmodells von Weisung und Kontrolle. Dieser traditionelle Ansatz ist in Wirtschaftsunternehmen, aber auch in öffentlichen Organisationen, Krankenhäusern und

Not-for-Profits allgegenwärtig, er erscheint den meisten Managern selbstverständlich. Die Logik dahinter: Weil Führende in einer Organisation ihren Mitarbeitern oder Kollegen nicht vertrauen wollen oder können, müssen sie ganz einfach absichernde Steuerungssysteme einrichten. Dazu gehören unter anderem Budgetkontrolle, Zielvereinbarungen, Mitarbeiterbeurteilungen, Organigramme, Richtlinien und Policies, Stabsstellen, Kontrollsysteme, Vorschlagswesen sowie Mitarbeiterbefragungen. Das alles sind seit 50 bis 100 Jahren vertraute Instrumente des Managements. Darum fällt es oft schwer, die enorme Verschwendung von Talent, Zeit und Geld zu erkennen, die diese Praxis verursacht. Die meisten Betroffenen reagieren mit einem Achselzucken: »Es ist nun mal so.«

Fakt ist: Persönliche Führung wird, wenn man diese Instrumente einsetzt, nach und nach durch hierarchische Steuerung und bürokratische Kontrolle ersetzt. Gegenseitiges Vertrauen, Selbstverantwortung, Mitarbeiterengagement und freiwillige Leistungsbereitschaft bleiben auf der Strecke.

Nur wer es schafft, den fortschreitenden Verlust unternehmerischer Kultur infrage zu stellen und schlüssige, robuste Alternativen für die Unternehmensführung zu suchen – der kann Pionierleistungen innerhalb eines neuen Führungsmodells vollbringen. Jenseits von Weisung und Kontrolle.

## Die Pioniere

In den letzten 12 Jahren sind wir durch die Arbeit der Beta-Kodex-Community auf eine ganze Reihe von Pionieren eines neuen Führungsmodells gestoßen. So unterschiedlich diese Organisationen auch sind – sie alle arbeiten nach den gleichen Prinzipien. Sie haben eine klare Philosophie und Vision entwickelt, die sie durch eine revolutionäre Veränderung führte oder aber einer zunehmenden »Bürokratisierung« und funktionalen Ausdifferenzierung widerstehen ließ. 13 dieser Fallbeispiele werden in diesem Buch ausführlich zur Sprache kommen – darunter bekannte, aber auch einige weniger bekannte Namen:

- *AES* – Der amerikanische Energiekonzern (»The Global Power Company«): hat seit seiner Gründung 1981 alle Regeln der Branche gebrochen und die Arbeitsweise in seiner Industrie revolutioniert. Die Manager haben ihre Kontrolle zugunsten einer wertorientierten, radikal dezentralisierten Führung aufgegeben.
- *Ahlsell* – Der schwedische Baumarktbetreiber, der seit den frühen 1990er-Jahren in einem stagnierenden Markt kräftig gewachsen ist, arbeitet

hochgradig rentabel und ist führend in seinen Geschäftsfeldern – dank radikaler Neuverteilung von Entscheidung und Verantwortung.

- *Aldi* – Das größte deutsche Handelsunternehmen mit starker internationaler Expansion vereint größten wirtschaftlichen Erfolg mit einer bemerkenswerten Organisationsphilosophie. Wo andere Discounter ihre Mitarbeiter bespitzeln und ausbeuten, handelt es nach Prinzipien der Einfachheit und Fairness. Außerdem revolutionierte es gleichsam nebenbei deutsche und europäische Konsumgepflogenheiten und -kultur.
- *Dell* – Der amerikanische Computerhersteller, den man auch als »Toyota der Elektronikindustrie« bezeichnen könnte, schreibt seit den 1980er-Jahren in einer schwierigen Branche schwarze Zahlen und verzeichnet ausgezeichnete Gewinne. Hoch effektive Logistik- und Produktionsprozesse haben *Dell* legendär gemacht.
- *dm-drogerie markt* – Die zweitgrößte deutsche Drogeriemarktkette ist gleichzeitig Deutschlands effizienteste und beste. Das Unternehmen wird nach humanistischen und anthroposophischen Werten geführt. Sein Gründer Götz Werner wurde 2008 als »Unternehmer des Jahres« ausgezeichnet, heute steht er als Zugpferd der Bewegung »Bedingungsloses Grundeinkommen« auch außerhalb von *dm* für gesellschaftliche Modernisierung ein.
- *Egon Zehnder International* – Das schweizerische Executive-Search-Unternehmen ist der Porsche unter den Personaldienstleistern. Zusammenarbeit und bedingungslose Kundenorientierung haben *Zehnder* zum effizientesten und angesehensten Wettbewerber in diesem hoch zyklischen Markt gemacht.
- *Guardian Industries* – Der amerikanische Flachglas- und Spiegelhersteller ist seit den 1960er-Jahren kräftig auf allen Kontinenten gewachsen und hat sich konsequent einer bürokratiefreien und empowernden Führungskultur, dezentraler Entscheidung und »Spaß« verschrieben.
- *Handelsbanken* – Die schwedische Universalbank ist seit 30 Jahren in fast jeder Hinsicht einer der weltweit erfolgreichsten Finanzdienstleister. Durchgängig. Und bricht dabei alle Regeln ihrer Branche. Auch in der Bankenkrise von 2008/2009 stach *Handelsbanken* durch den Verzicht auf jede Form von Staatshilfe und gute Zahlen hervor. Inzwischen ist die Bank nicht mehr nur in Skandinavien, sondern auch in England und Deutschland auf Expansionskurs.
- *Semco* – Das brasilianische Dienstleistungs- und Technologieunternehmen hat den Ruf, »die demokratischste Firma der Welt« zu sein. Seit 30 Jahren pflegt das Unternehmen eine Kultur, in der die Führungskräfte alle Macht und Kontrolle aufgegeben haben – und ist damit überaus erfolgreich.

- *Southwest Airlines* – Die amerikanische Airline verhalf dem »Low-Price-Low-Cost«-Geschäftsmodell in der Flugindustrie zum Durchbruch. Sie gilt als beste und effizienteste Airline der Welt und entfacht Leidenschaft bei Mitarbeitern, Kunden und Aktionären. Inzwischen ist sie – gemessen an Passagierzahlen – die zweitgrößte Fluggesellschaft der Welt.
- *Toyota* – Der japanische Automobilkonzern: Seine außerordentlichen Methoden machten *Toyota* zum größten und rentabelsten Automobilhersteller und zu einem der bestangesehenen Industrieunternehmen. *Toyotas* Produktionsmodell TPS und dessen Effizienz sind legendär. Das Unternehmen hat Managementmethoden und -forschung seit den 1970er-Jahren geprägt wie kein anderes. Das Jahr 2009 allerdings bescherte *Toyota* umfangreiche Rückrufaktionen und Turbulenzen rund um Qualität und Managerverhalten. Inzwischen belegen Studien und offizielle Untersuchungsberichte aber, dass hauptsächlich das Fahrerhalten und nicht etwa Produktionsfehler die Gründe für die Probleme waren. Michael A. Cusumano, Professor an der Sloan School of Management des Massachusetts Institute of Technology (MIT), resümierte das Ganze Anfang 2010 so: »Unserem Wissen nach ist *Toyota* weiterhin der beste Hersteller der Welt, was Produktionsmanagement angeht.«
- *W. L. Gore & Associates* – Das Industrieunternehmen aus den USA gilt als eines der innovationsstärksten weltweit und hat nachweislich die zufriedensten Mitarbeiter. Kleine, empowernde Teams entwickelten spektakuläre Produkte (darunter *Gore-Tex*) und erwirtschafteten exzellente Erträge.
- *Zappos* – Der amerikanische Internethändler hat sich in den letzten Jahren zu einem der meistkommentierten, aufsehenerregendsten Unternehmen weltweit entwickelt. Bislang vor allem durch den Handel mit Schuhen berühmt, treibt *Zappos* nun auch seinen Haute-Couture-Bereich voran und besticht dabei durch unschlagbare Kundenorientierung – aber auch durch sein radikales, aufregendes Führungssystem.

Obwohl sich diese 13 Unternehmen stark voneinander unterscheiden – historisch bedingt, branchenbedingt und kulturell –, haben sie doch viel gemeinsam: Jedes einzelne verkörpert auf seine Weise Führung nach neuen Prinzipien – und damit das hochgradig anpassungsfähige Modell für Führung mit relativen Zielen und Leistungsverträgen jenseits von Weisung und Kontrolle.

Übrigens: Sechs der Beispielunternehmen stammen aus den USA, vier aus Mittel- und Nordeuropa, eines aus Asien und eines aus Südamerika. Auch interessant: Sechs der Pioniere befinden sich weitgehend oder ausschließlich in Privatbesitz oder in Händen der aktiven Mitarbeiter. Die anderen sieben

werden an Aktienmärkten gehandelt oder haben Investmentfonds als Mehrheitsaktionäre.

Diese wilden 13 sind jedoch bei Weitem nicht die einzigen Fallbeispiele für radikal neue Führung, die wir seit den späten 1990er-Jahren kennengelernt und erforscht haben. Wir sind auf weitere aufregende, in Sachen Führung und Organisation hoch innovative Unternehmen gestoßen. Da wäre beispielsweise *Google* zu nennen, das erst 1998 gegründete amerikanische Technologieunternehmen mit heute 80 Milliarden US-Dollar Marktkapitalisierung und inzwischen 20 000 Mitarbeitern. Andere nennenswerte Beispiele sind Handelsunternehmen wie *Ikea*, *Whole Foods Market* und *United Supermarkets*. Industrieunternehmen wie *Trisa*, *Favi*, *Nucor*, *Johnsonville*, *Hermann Miller*, *Mondragon* und *Irizar*. Dienstleister wie *Hengeler Mueller*, *Schindlerhof*, *Resource Informatik*, *Flight Center*, *DaVita*, *HCL* und *Promon*. Und es gibt noch mehr – diese kleine Liste ist keinesfalls abschließend. Einige herausragende Aspekte der Führungsmodelle bei diesen Pionieren werden ebenfalls noch im Buch erwähnt.

Nicht zufällig zählen all diese Unternehmen zu den sogenannten »Ausnahmeunternehmen«, die sogar in ihren jeweiligen Märkten als Exoten und Regelbrecher gelten oder galten. Zu oft wurden diese Unternehmen als Paradiesvögel betrachtet – zu Unrecht, wie wir später sehen werden. In meinen Augen sind Pioniere niemals Paradiesvögel, sondern schlicht Vorreiter. Denn diese Unternehmen beweisen – jedes einzelne für sich –, dass Organisationen neuen Typs keine Utopie sind. Ich bin davon überzeugt, dass die Vision, die sie lebendig werden lassen, relevant ist für alle Unternehmen. Egal welcher Größe, welchen Alters, welcher Branche, welcher Herkunft.

## Was Sie erwartet

Dieses Buch ist ein Buch für Unzufriedene. Und insbesondere für diejenigen, die sich mit dieser Unzufriedenheit nicht mehr abfinden wollen. Es richtet sich an alle Manager und Menschen, die mit Zielen arbeiten und sich dafür interessieren, wie Leistung und Erfolg wirklich entstehen. Besonders wertvoll ist das Buch für alle, die Führungsverantwortung tragen und Steuerungs- und Zielsysteme gestalten, also für Vorstände und Manager in oberen Führungspositionen, für Change-Manager, Controller, Personaler und Berater. Denn diese Führungskräfte hatten bislang den eigentlich spürbar gescheiterten, gängigen Formen des Management by Objectives wenig Konkretes entgegenzusetzen.

Die Größe einer Organisation spielt übrigens keine Rolle, wenn der hier vorgestellte Ansatz umgesetzt wird. Bei der neuen, zeitgemäßen Führung, bei relativen Leistungsverträgen und relativen Zielen geht es vielmehr um einen dauerhaft produktiven Umgang mit Zielen und Leistung. Dieses Ziel zu erreichen ist in kleineren, mittleren und großen Unternehmen gleichermaßen eine Herausforderung.

*Führen mit flexiblen Zielen* soll Ihnen beim Aufräumen helfen – Abolitionismus, also die Abschaffung von längst Überholtem – ist ein großes Thema in der neuen, der sogenannten Beta-Führung, der »Führung im Zeitalter der Komplexität«, wie wir sie später genauer vorstellen (siehe Seite 38). Das hat nichts mit Provokation oder Radikalität zu tun. Sondern mit Konsequenz. Denn ohne einen herzhaften Frühjahrsputz wird der Aufbruch nicht gelingen. Bei der Führung am Übergang vom 20. zum 21. Jahrhundert geht es auch um den längst überfälligen Abschied von vielen Mythen, obsoleten Techniken und Praktiken. Das bedeutet: Wir müssen aufräumen mit dem fehlgeschlagenen Versuch des Management by Objectives, wie es in den letzten Jahrzehnten praktiziert wurde. Und uns von einigen lieb gewonnenen, aber unter den heutigen Bedingungen fundamental falschen Praktiken verabschieden. Es gehört eben auch kreative Zerstörung dazu, wenn wir die Leistungsorientierung und Leistungsfähigkeit von Organisationen neu begründen wollen. Ohne Zerstörung gibt es keine substanzielle Erneuerung. Mit dem gewohnten Verbessern, Hinzufügen und Optimieren allein kommen Unternehmen künftig nicht mehr weiter.

Es hilft nichts, die ewig gleichen Tugenden guter Führungskräfte und Manager herunterzubeten. Denn nicht Manager oder Mitarbeiter haben versagt, problematisch ist vielmehr das System. Manager und Organisationen aller Art arbeiten heute intern und nach außen mit Leistungsvorgaben, Leistungsversprechen und Leistungsverträgen. Damit aber verhindern sie Spitzenleistungen, anstatt sie zu fördern und einzufordern. Mehr noch: Die gängigen Systeme des Leistungsmanagements begünstigen unethisches Handeln, demotivieren die Mitarbeiter und ersticken Leistung und Innovation in Bürokratie. Dieses Buch zeigt auf, was eine neue Sicht von Leistung bewirken kann, wenn sie zu den heutigen Märkten und Menschen passt. Und es zeigt, wie wir dieses Neue umsetzen können. Überall.