

Führen mit Zielvereinbarung

Worum es geht

Das Management-Instrument „Führen mit Zielvereinbarungen“ erlebt seit einigen Jahren eine Renaissance. Der in den 60er-Jahren in den USA entwickelte Ansatz „Management by Objectives“ (= MbO) fand in den 70er-Jahren Eingang in die deutschsprachige Management-Praxis. Er wurde begrüßt als Instrument der Unternehmenssteuerung, und er passte im Gefolge der 68er-Bewegung gut in ein Führungsklima, das ein kooperatives Miteinander von Führungskraft und Mitarbeitendem suchte: Der Paradigmenwechsel bestand im Wesentlichen darin, den Mitarbeitenden nicht mehr mit einem bereits beschlossenen Anforderungskatalog und einer entsprechenden Leistungserwartung zu konfrontieren, sondern mit ihm zusammen partnerschaftlich eine Vereinbarung darüber zu treffen, welche Leistung er in einem bestimmten Zeitraum zu erbringen bereit ist. Das vollständige Ausblenden der strukturell bedingten Asymmetrie in der Führungsbeziehung (Machtgefälle zwischen Mitarbeitendem und Chef) führte dann jedoch in der Praxis häufig zu erheblichen Schwierigkeiten und Rollenkonfusionen. Denn dort, wo sich die Beteiligten nicht auf adäquate Ziele einigen konnten, entpuppte sich das Ideal des partnerschaftlichen Dialogs nicht selten als realitätsfremde Illusion.

Der Grund dafür, dass sich zahlreiche Unternehmen in den letzten Jahren wieder vermehrt auf den MbO-Ansatz besinnen, liegt wohl weniger im Bedürfnis nach mehr Demokratisierung der Arbeitswelt, sondern vielmehr darin, dass Zielvereinbarungen eine gute Möglichkeit darstellen, die Koordination von Mensch und Unternehmen unter den heutigen komplexen Bedingungen effektiv und verträglich zu leisten: Denn die dynamisierten Unternehmen der heutigen Zeit mit ihren dezentralisierten und sehr eigenständig agierenden Einheiten, mit ihren bereichsübergreifenden Projekten und mit ihren vielfältig vernetzten Aktivitäten können immer weniger im herkömmlichen Sinne geführt werden. Der auf Anweisung und Kontrolle setzende Chef, der stets die täglichen Arbeitsergebnisse seiner Mitarbeitenden im Auge hat um sofort die erforderlichen Korrekturen vornehmen zu können, hat endgültig ausgedient. Um trotzdem nicht gänzlich auf Steuerung verzichten zu müssen – was langfristig in jedem Unternehmen fatale Folgen hätte – bedient man sich heute wieder vermehrt dem MbO-Ansatz, der in zwei Sätzen etwa so zusammengefasst werden kann:

Auf der Grundlage der strategischen Unternehmensziele werden Teilziele für Unternehmenseinheiten und Arbeitsbereiche abgeleitet. Auf der operativen Ebene werden diese Ziele dann bis hin zum einzelnen Mitarbeitenden konkret ausdifferenziert. Durch ein kombiniertes Top-down- und Bottom-up-Verfahren können die strategischen Intentionen des Unternehmens mit der Fachkompetenz der Mitarbeitenden sowie mit Perspektiven der Personalentwicklung miteinander verknüpft werden.

Die Vorteile von MbO

Die Vorteile dieses Management-Ansatzes sind vielfältig. In der Folge dazu eine stichwortartige Aufzählung:

- Durch die Vereinbarung von Gesamt- und Teilzielen können die verschiedenen Prozesse und Aufgaben leichter koordiniert und Doppelspurigkeiten besser vermieden werden.
- Es ist einfacher, klare Prioritäten zu vermitteln und auch zu diskutieren.
- Zeitintensive Abstimmungsprozesse im Tagesgeschäft werden deutlich verkürzt, da die Prioritätensetzungen und Handlungsspielräume der Mitarbeitenden durch die Zielvereinbarungen klarer geregelt sind.
- Die Fachkompetenz und Erfahrung der Mitarbeitenden fließt in den Planungsprozess mit ein, was deren Identifikation mit den Arbeitsinhalten und somit deren Motivation fördert.

- Realistische und attraktive Ziele haben positive Auswirkungen auf das individuelle und kollektive Leistungsverhalten. Werden die Ziele überdies in gegenseitigem Einverständnis festgelegt, fühlen sich die Mitarbeitenden für die Zielerreichung stärker verantwortlich.
- Das Setzen von Zielen schafft Freiräume für Kreativität und Innovationen, was sowohl dem Unternehmen als auch dem Mitarbeitenden zugute kommt.
- Schliesslich unterstützen Ziele die Selbstkontrolle des Mitarbeitenden und vermindern die Notwendigkeit von Kontrollen seitens des Vorgesetzten.

Die obige Liste ist nicht vollständig und es liessen sich leicht weitere Vorteile aufzählen. In der Folge soll jedoch der eher theoretische Bezugsrahmen verlassen und stattdessen näher auf einige kritische Fragen aus der Praxis eingegangen werden. So bin ich im Verlaufe der letzten Jahre als Leiter von zahlreichen MbO-Führungs-Work-shops vor allem auf folgende Fragen und Problemstellungen gestossen:

Die Stolpersteine in der Praxis und wie man sie überwinden kann

Grundsätzlich lassen sich die Umsetzungsprobleme des MbO-Ansatzes in zwei Kategorien aufteilen – in eher technisch-handwerkliche einerseits und in Unternehmens- bzw. Führungskultur-spezifische andererseits:

Das MbO-Handwerk

Ein erster Stolperstein ergibt sich bei der adäquaten Formulierung eines konkreten Ziels im operativen Bereich. So muss, was auf der strategischen Ebene meistens einfach und logisch erscheint, erst einmal überzeugend auf die Mitarbeiterebene herunter gebrochen werden. Als Orientierung für die Zielformulierung bedient man sich dabei häufig der Abkürzung „smart“. Ziele müssen demnach folgenden Kriterien genügen: Sie müssen **s**pezifisch, **m**essbar, **a**ttaktiv, **r**ealistisch und **t**erminiert sein. Doch meistens ist nicht alles, was messbar ist, auch relevant. So habe ich nicht selten beobachtet, dass –aufgrund einer gewissen Hilflosigkeit – Ziele ausgewählt worden sind, die zwar sehr gut messbar, aber im Grunde genommen eher unwichtig waren. Kein Wunder wenn die motivierende Wirkung von MbO dann ausbleibt.

Zudem zeigt sich in einem dynamischen Umfeld mit den sich häufig ändernden Rahmenbedingungen oft erst im Verlaufe des Geschäftsjahres, ob ein Ziel realistisch ist oder nicht. Wird ein Ziel jedoch im Verlauf eines Jahres mehrmals abgeändert und die Zielgrösse immer wieder korrigiert, verliert dieses Instrument an Glaubwürdigkeit. Denn Vorgaben, die ohnehin immer wieder ändern, sind aus Sicht der Mitarbeitenden weder verbindlich noch haben sie eine motivierende Wirkung.

Solche und ähnliche Probleme stellen im Umgang mit diesem Führungsinstrument eine nicht zu unterschätzende Herausforderung dar. Gleichwohl sind sie – durch eine gute Balance zwischen Flexibilität und Festhalten an verbindlichen Zahlen – leichter zu überwinden als die folgenden Hindernisse:

MbO und die passende Unternehmenskultur

Von absolut zentraler Bedeutung ist nämlich die Frage, ob das Management-Instrument MbO zum praktizierten Führungsstil und zur bestehenden Unternehmenskultur passt. Hier sehe ich in der Praxis die weitaus grösseren Stolpersteine:

Ein Vorgesetzter, welcher die Ziele für seine Mitarbeitenden ohne Rücksprache einfach vorgibt und, vielleicht sogar in guter Absicht, anschliessend für seinen Mitarbeitenden den genauen Weg zur Zielerreichung skizziert, geht völlig am MbO-Prinzip vorbei. Denn dort wo eine Führungsperson nicht

delegieren kann, wird das ganze Potenzial dieses Instruments im Ansatz zerstört. Nicht Motivation, sondern vielmehr Demotivation und Entfremdung der Mitarbeitenden sind dann das für alle letztlich frustrierende Ergebnis.

Ebenfalls zum Scheitern verurteilt ist der Versuch, Führungsschwäche und mangelnde Überzeugungskraft mit MbO überdecken zu wollen. Nur wer als Vorgesetzter einerseits die innere Kraft hat, mit visionären Bildern seine Mitarbeitenden überzeugen und mitreissen zu können, und andererseits dazu fähig ist, dank innerer Ruhe und Gelassenheit Verantwortung tatsächlich zu delegieren, kann das volle Potenzial dieses Führungsinstruments nutzen.

MbO fordert aber nicht nur die Führungskräfte, sondern auch die Mitarbeitenden: Wer z. B. während allzu langer Zeit ausschliesslich auf den Imperativ „Fehler sind unbedingt zu vermeiden!“ oder „Oberstes Gebot heisst Pflichterfüllung gemäss Stellenbeschreibung“ getrimmt worden ist, wird kaum in der Lage sein, die ihm zugestandenen Freiräume aktiv und kreativ zu nutzen.

Von Mitarbeitenden mit wenig Selbstvertrauen werden vor allem persönliche entwicklungsbezogene Zielsetzungen fälschlicherweise als Kritik an der eigenen Person empfunden, was in der Regel zu unproduktiven Rechtfertigungsversuchen führt.

Aber auch bei aufgabenbezogenen Zielsetzungen können Probleme entstehen, wenn Mitarbeitende, ausschliesslich auf ihren persönlichen Vorteil bedacht, das Gesamtziel aus den Augen verlieren und sich nur noch dort engagieren, wo ihr Arbeitseinsatz unmittelbar der persönlichen Zielerreichung dient. Solche Verhaltensweisen verunmöglichen eine sinnvolle Umsetzung des MbO-Ansatzes und führen schliesslich dazu, dass wieder nach den alten Grundsätzen von „Auftrag und Kontrolle“ geführt wird.

An den Schluss meiner Ausführungen möchte ich folgende These stellen: MbO ist ein sehr viel versprechendes Führungsinstrument, welches sich angenehm abhebt von den zahlreichen Modetrends innerhalb der aktuellen Führungsliteratur. Damit das Potenzial von MbO allerdings voll zur Geltung kommt, braucht es eine reife Unternehmenskultur, in welcher Delegation als Führungsprinzip tatsächlich gelebt wird und wo Mitarbeitende effektiv bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und Eigeninitiative zu entwickeln. Dies bedingt in der Regel einen umfassenden Lernprozess, der weit über das Einüben von rein technisch-handwerklichen Fertigkeiten hinaus reicht und eher im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung von Kader und Mitarbeitenden angesiedelt ist.

Bob Schneider:

Mitgründer und Partner beim iek Institut für Emotionale Kompetenz in Bern; Studium der Sozialwissenschaften an der Universität Freiburg; Ausbildung in Supervision und Organisationsentwicklung am ias Institut für Angewandte Sozialwissenschaften; langjährige Führungspraxis im Sozial- und Gesundheitsbereich; seit über 10 Jahren Seminartrainer und Coach für Grossunternehmen, KMU und in der Verwaltung. Ein Spezialgebiet: Leitung von MbO-Führungsworkshops