

Ziel



Entlastete Führungskräfte,
motivierter Mitarbeiter
– in der Theorie kennen
Zielvereinbarungen nur
Gewinner.

Die Praxis sieht anders aus.

Woran liegt das?

Text: Anika Kreller

- Es klingt überzeugend, was der Ökonom Peter F. Drucker zum ersten Mal 1954 beschrieben hat: Statt stumpf Anweisungen zu befolgen, sollte das Handeln der Mitarbeiter eines Unternehmens von Zielen bestimmt werden, die die Arbeit lenken. Management by objectives nannte er dieses Führungskonzept.

Drucker gilt als Vordenker des modernen Managements. Was er vor Augen hatte, waren motivierte Mitarbeiter, die selbstbestimmt zum Wohle des Unternehmens arbeiten. In deutschen Unternehmen wird Druckers Idee heute vor allem mit dieser Methode umgesetzt:

Die Mitarbeiter vereinbaren mit ihren Vorgesetzten Ziele, die sie in einem bestimmten Zeitraum erreichen sollen.

Es gibt keine genauen Zahlen, wie verbreitet Zielvereinbarungen sind. Wissenschaftler gehen davon aus, dass es sie in fast allen größeren Unternehmen gibt. Doch irgendetwas scheint dabei schiefzulaufen. In einer Ende 2010 von der Managementberatung Saaman AG durchgeführten Studie konnten nur 27 Prozent der Mitarbeiter und 51 Prozent der Führungskräfte sagen, welche Ziele sie überhaupt Anfang des Jahres vereinbart hatten.

Zwischen Druckers Überlegungen und dem Alltag in deutschen Unternehmen hat sich ein tiefer Graben aufgetan. Wer ihn ausleuchtet, erkennt, warum gute Führung mehr verlangt als den ritualisierten Einsatz bestimmter Methoden. „Eine Substanz mit eigentlich höchst positiver Wirkung kann falsch dosiert oder falsch angewendet toxisch wirken – für Managementinstrumente gilt das Gleiche“, sagt Klaus Watzka, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Jena, der ein Grundlagenbuch zu Zielvereinbarungen geschrieben hat. „Ihre Anwendung ähnelt einem Drahtseilakt.“ Und der wird immer wieder verpatzt.



Die Schwierigkeit beginnt bereits bei der Frage, welche Ziele man überhaupt vereinbart – und wie viele. Der Organisationsberater Günther Grassmann erlebt immer wieder, dass viel zu viel gewollt wird. Mehr als 20 Ziele hatten Kunden von ihm schon auf dem Zettel stehen. „Das ist wenig sinnvoll, weil es keine Fokus-

→ verfehlt

sierung auf irgendeine Aufgabe zulässt“, sagt er. Grassmann hat selbst als Führungskraft mit Zielvereinbarungen geführt und war in verschiedenen Unternehmen und Organisationen für deren Einführung verantwortlich. Seine Fazit lautet:

Die Mitarbeiter sollen sich nicht verzetteln und in der Lage sein, ihre Aufmerksamkeit zu konzentrieren. Fünf bis acht Ziele gelten als realistisch.

Bleibt noch immer die Frage: Welche Ziele? Die Theorie sieht vor, dass die Unternehmensziele „kaskadenförmig“ über alle Hierarchieebenen bis zu den Mitarbeitern aufgedrösel werden und so am Ende jeder ein Stück zum Erfolg beiträgt. Doch was konkret schreibt man in die Zielvereinbarung? Managementhandbücher geben die sogenannte **Smart-Regel** mit auf den Weg:

Spezifisch,
messbar,
angemessen,
relevant und
terminiert
sollten die Ziele sein.

Die Regel liefert die richtigen Anhaltspunkte – lässt aber noch viel Raum für Interpretationen. Größen wie Verkaufszahlen oder neue Kundenkontakte sind eindeutig bestimmbar. Aber wie misst man deren Qualität? Das Kriterium der Messbarkeit verleitet die Führungskräfte mitunter dazu, solche Ziele zu vereinbaren, für die das zutrifft, auch wenn andere wichtiger wären. Die Mitarbeiter wiederum werden verleitet oder gar gezwungen, die Qualität ihrer Arbeit hintanzustellen. Ein häufiger Kompromiss: schwammige Formulierungen. Doch die haben erst recht Konfliktpotenzial, weil sie die Gefahr von Missverständnissen bergen. Werden die Ziele hingegen zu eng formuliert, riskiert man, dass die Mitarbeiter Scheuklappen aufsetzen. Zielegoismus nennt es die Wissenschaft, wenn nur noch daran gearbeitet wird, was einem selbst etwas bringt.

2

Nicht zu leicht, nicht zu schwer; nicht zu schwammig formuliert, aber auch nicht zu eng; messbar, aber nicht auf Zahlen be-

schränkt: Sinnvolle Ziele zu vereinbaren macht Arbeit – und braucht Zeit. Die nehmen sich viele Manager nicht. „Ich erlebe oft, dass sie die Zielvereinbarungsgespräche als Last empfinden und nicht als Hilfe bei ihrer Führungsarbeit“, sagt Günther Grassmann. „Da gibt es schon Schwierigkeiten, einen Termin zu finden, weil alles andere immer Priorität hat.“

Eben weil es darauf ankommt, die richtigen Ziele zu finden, hat es Sinn, die Mitarbeiter einzubeziehen. Das ist allerdings aufwendig. Und so finden sich in vielen Unternehmen Vorgaben statt Vereinbarungen.

Realistische Ziele, die motivieren statt frustrieren, findet man aber am ehesten im Gespräch mit denjenigen, die sie erreichen sollen: Können sie das Geforderte leisten? Können sie das Erreichen eines Ziels überhaupt beeinflussen? Was brauchen sie dazu an Qualifikation, Zeit und Mitteln?

Wenn überhaupt, finde in vielen Unternehmen nur eine „Pseudo-Beteiligung“ statt, sagt Arbeitsforscher Nick Kratzer vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München. Oft liefen die Gespräche so ab, wie es ihm ein Softwareentwickler im Interview für eine Studie berichtete: Der Projektleiter fragte ihn, wie lange er für ein Produkt brauche. Er sagte, acht Monate. Das sei schlecht, kam es zurück, der Vertrieb brauche es wegen einer Messe in vier Monaten. Sie diskutierten, am Ende stand das Ziel: Fertigstellung in sechs Monaten – obwohl beide wussten, dass das nicht zu schaffen war.

Die mühsam erarbeiteten Zielvereinbarungen stellt man ungerne wieder infrage. Zu oft, so berichten Wissenschaftler und Berater, halten die Unternehmen zu dogmatisch an den meist für ein Jahr getroffenen Vereinbarungen fest und ändern sie nicht, sobald sich die Rahmenbedingungen ändern.

„Wenn ich die Ziele nicht an das, was im Laufe des Jahres wirklich wichtig ist, muss ich am Ende Mitarbeiter für das Erreichen von Zielen belohnen, die dem Unternehmen nicht nützen“, sagt Günther Grassmann. Mitarbeiter, die mitdenken und ihre Arbeit anpassen, laufen dagegen Gefahr, ihre Zielvereinbarungen und die häufig damit verbundenen Bonuszahlungen zu verfehlen. Grassmann hat in seinen mehr als 20 Jahren Beratungstätigkeit immer wieder beobachtet, dass Führungskräfte aufgrund dieses Dilemmas dazu übergegangen waren, alle Mitarbeiter unabhängig von den er- ▶

reichten Zielen zu bewerten. Was wiederum das ganze System ad absurdum führt. „Es wird völlig unterschätzt, wie demotivierend so eine Entscheidung sein kann“, sagt Grassmann.

3

Frust bringt vor allem, was nicht verständlich ist.

„Es ist wichtig, den Mitarbeitern klarzumachen, in welchem Zusammenhang die Ziele stehen, wie ihre Arbeit das Team, die Abteilung und damit das ganze Unternehmen voranbringt“,

sagt Karolin Sommer-Baum. Sie hat unter anderem beim Logistikunternehmen Schenker die Führungskräfte- und Personalentwicklung geleitet und arbeitet heute als Beraterin. Eine empirische Untersuchung aus dem Jahr 2013 ergab, dass es die größte Wirkung auf die Leistungsbereitschaft hat, wenn die Zielvereinbarung vom Mitarbeiter als für das Unternehmen relevant empfunden wird.

Nicht nur zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sollte über den Sinn der Ziele Klarheit geschaffen werden, sondern im ganzen Unternehmen. Wie so oft gilt: **Reden hilft**. So hatte sich der Leiter einer Personalabteilung an Karolin Sommer-Baum gewandt: In seinem Bereich arbeitete jeder vor sich hin, es herrschte Ellbogenmentalität, mitunter arbeiteten Leute, ohne es zu wissen, an derselben Aufgabe. Das Problem: Die Ziele waren immer nur eins zu eins weitergegeben worden, keiner wusste von den denen der anderen oder um welches gemeinsame Ziel es eigentlich ging.

Der Rat von Sommer-Baum: **die Ziele offenlegen**. „Sie sollten kein Geheimnis sein“, sagt sie. In einem Workshop redeten alle 13 Mitarbeiter und Chefs über ihre Ziele. Die Transparenz brachte Orientierung: Sie verstanden nicht nur, was die Kollegen tun und wie man sich ergänzen kann, sondern erkannten ihren Beitrag – sie fühlten sich wertgeschätzt.

4

Überhaupt bleibt die Wertschätzung schnell auf der Strecke. Wenn die Mitarbeiter ihre Ziele erreichen, mag sie das motivieren – doch was, wenn nicht? „Den meisten Menschen geht es um Anerkennung“, sagt der Berater Grassmann. „Ich habe oft erlebt, dass das Nichterreichen der Ziele als Bestrafung erlebt wird, und zwar viel stärker, als umgekehrt das Erreichen motiviert.“ Dabei kann das Verfehlen unterschiedliche Gründe haben: Vielleicht war das Ziel zu ambitioniert oder wurde nicht an veränderte Bedingungen angepasst. So oder so steht am Ende mit großer Wahrscheinlichkeit ein frustrierter, demotivierter Mitarbeiter.

Vor allem an diesem Punkt zeigt sich, ob das System in einem Unternehmen funktioniert. Wird der Mitarbeiter allein gelassen, oder wird gemeinsam mit ihm geschaut, wie er es beim nächsten

Mal schaffen kann? Oft wird in der Praxis Führen mit dem Erfüllen von Formalitäten verwechselt: Die Ziele sind vereinbart, die Pflicht ist getan.

„Erfolgsentscheidend für ein Managementsystem ist nicht nur seine technisch saubere Konstruktion, sondern vor allem der Geist, in dem es gehandhabt wird“, sagt der Personalexperte Watzka von der Fachhochschule Jena.

Ehrlichkeit, Vertrauen und Partnerschaftlichkeit seien Voraussetzungen für den richtigen Umgang mit Zielvereinbarungen.

„Das Instrument nur nach einem Leitfaden anzuwenden bringt nichts“, sagt die Beraterin Sommer-Baum. „Ich muss auch mit den Mitarbeitern im Austausch stehen, sie ernst nehmen und schauen, wie ich sie auf dem Weg zum Ziel unterstütze und ein motivierendes Umfeld schaffen kann.“

Was also tun? Das Problem ist nicht Peter Druckers Idee vom Führen mit Zielen. Das Problem ist, dass sie in den meisten Unternehmen in ein Korsett gegossen wird. Es gibt daher Versuche, das Instrument der Zielvereinbarung weiterzuentwickeln.

Die Managementberater Markus Baumanns und Torsten Schumacher plädieren zum Beispiel dafür, sie durch „Erwartungsabgleiche“ zu ersetzen. Die Idee ist, dass Mitarbeiter und Vorgesetzte eine beidseitige verbindliche Verabredung treffen:

Du sagst mir, was du von mir erwartest – ich sage dir, was ich brauche, um das umzusetzen.

Das Verfahren kann helfen, viele der häufigsten Fehler von Zielvereinbarungen von vornherein zu vermeiden: Es verlangt, sich mit dem Mitarbeiter und seiner Aufgabe tatsächlich auseinanderzusetzen. In der Praxis erlebe er überwiegend positive Reaktionen, sagt Baumanns. „Die Mitarbeiter fühlen sich endlich ernst genommen.“

Allerdings besteht auch hier die Gefahr, dass das Verfahren zur Formalität verkommt. Sollte sich der Chef nicht für einen tatsächlichen Abgleich der Erwartungen interessieren, kann der Mitarbeiter wenig dagegen tun. Entscheidend ist am Ende auch hier der Geist und nicht das Instrument.

Also es besser ganz abschaffen? Das kann eine Lösung sein. Grassmann hat in seinem Beratungsunternehmen den Schritt getan: Prämien vergeben sie heute aufgrund von Projekterfolgen. „Wir führen immer noch zielorientiert“, sagt Grassmann. „Nur eben nicht mehr mit einem starren Instrument.“ ■