personal flow®

Fachartikel

Zielvereinbarungen

- Autor: Frank Wippermann, Geschäftsführer, flow consulting gmbh
- Dieser Fachartikel unterliegt dem Urheberrecht. Er darf weder reproduziert noch wieder verwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme dieses Artikels in elektronische Datenbanken und Vervielfältigung auf CD-ROM. Die Verbreitung ist nur mit schriftlicher Genehmigung der flow consulting gmbh gestattet.
- Copyright: flow consulting gmbh
- Celle, im Juni 2014
- www.flow.de

flow consulting gmbh
Spörckenstraße 89
D-29221 Celle

copyright :: flow consulting gmbh

Von der klassischen Zielvereinbarung zu »Zielvereinbarungen im Experimentierstadium«

Die klassische Zielvereinbarung 3

Vorgabe und Vereinbarung 3

Zielvereinbarung im Kaskadensystem 4

SMART^{2}e Ziele 6

Die Rolle der Führungskraft … 8

… gegenüber der Organisation 8

… gegenüber dem Mitarbeiter 9

Das Meilenstein- oder Rückblickgespräch 11

Zielvereinbarungen im Experimentierstadium 13

Die vier Irrtümer zu Zielvereinbarungssystemen 13

Target + Goal = Objective 14

Motive 16

Konsequenzen für eine andere Zielsystematik 18

Der Siebtel-Meilenstiefel 19

Schluss-Zitat 23

copyright :: flow consulting gmbh

Die klassische Zielvereinbarung

Das größte Problem mit der Kommunikation
ist die Illusion, sie sei gelungen.
George Bernhard Shaw

Schon immer wurden Gespräche mit Mitarbeitern geführt, doch seit einiger Zeit wird in sehr vielen Unternehmen das Vereinbaren konkreter Ziele zum zentralen Bestandteil dieser Mitarbeitergespräche. Als Führungskraft haben Sie eine vermittelnde Rolle zwischen Unternehmen und Mitarbeiter:

Die vereinbarten Ziele müssen innerhalb des durch die Organisationsstrategie festgelegten Rahmens liegen. Nur so kann der Beitrag des Mitarbeiters zur Erfüllung der Ziele beitragen.

Die vereinbarten Ziele müssen im Kompetenzbereich des Mitarbeiters liegen. Dieser muss sowohl die Kenntnisse und Erfahrungen sowie den Willen haben, das Ziel zu erreichen als auch über entsprechende Ressourcen und Befugnisse verfügen.

Dabei reicht es allerdings nicht aus, dem Mitarbeiter ein Umsatzplus von 15 Prozent innerhalb der nächsten zwölf Monate abzufordern, das Thema für sich zu den Akten zu legen, um in genau einem Jahr die Zielerreichung zu kontrollieren.

Mit einer getroffenen Zielvereinbarung steuern Sie das Arbeitsverhalten Ihres Mitarbeiters – dieser gestaltet Arbeitsabläufe effizienter oder setzt neue Impulse im Aufgabengebiet um. Entsprechend muss überlegt sein, wie diese Steuerung so konstruiert werden kann, dass nicht nur das Ziel erreicht wird, sondern auch der Weg dahin möglichst komplikationslos zurückgelegt wird.

Vorgabe und Vereinbarung

Der Begriff „Zielvereinbarung“ hat sich mittlerweile etabliert. Doch die meisten Zielvereinbarungen haben nicht den Charakter einer Vereinbarung, das heißt einer Einigung auf gleicher Augenhöhe, von der man auch zurücktreten kann. Schließlich steht die Organisationsstrategie zumeist bereits fest und auch Sie haben mit Ihrem Vorgesetzten bereits Ziele vereinbart – diese können von Ihrem Mitarbeiter kaum rückgängig gemacht werden.

Ziele werden meistens vorgegeben – daran ist auch nichts verwerflich, ist doch die Zielvereinbarung ein Steuerungsinstrument der Ausrichtung an den strategischen Vorgaben. Doch sollten Sie diese Aussage jetzt nicht zum Anlass nehmen, Zieldiktate in Ihr Mitarbeitergespräch einzubauen. Denn bei der Zielvereinbarung wird vereinbart, auf welchem Weg ein „von oben“ vorgegebenes Ziel zu erreichen ist.

Den Vorschlag dazu wird zunächst der Mitarbeiter machen – schließlich ist dieser mit den operativen Gegebenheiten besser vertraut. Sie haben nun die Aufgabe, die Vorschläge Ihres Mitarbeiters zu prüfen und mit ihm in einen Dialog ein gemeinsam getragenes Programm für die nächsten Monate zur Erreichung des Ziels hervorzubringen.

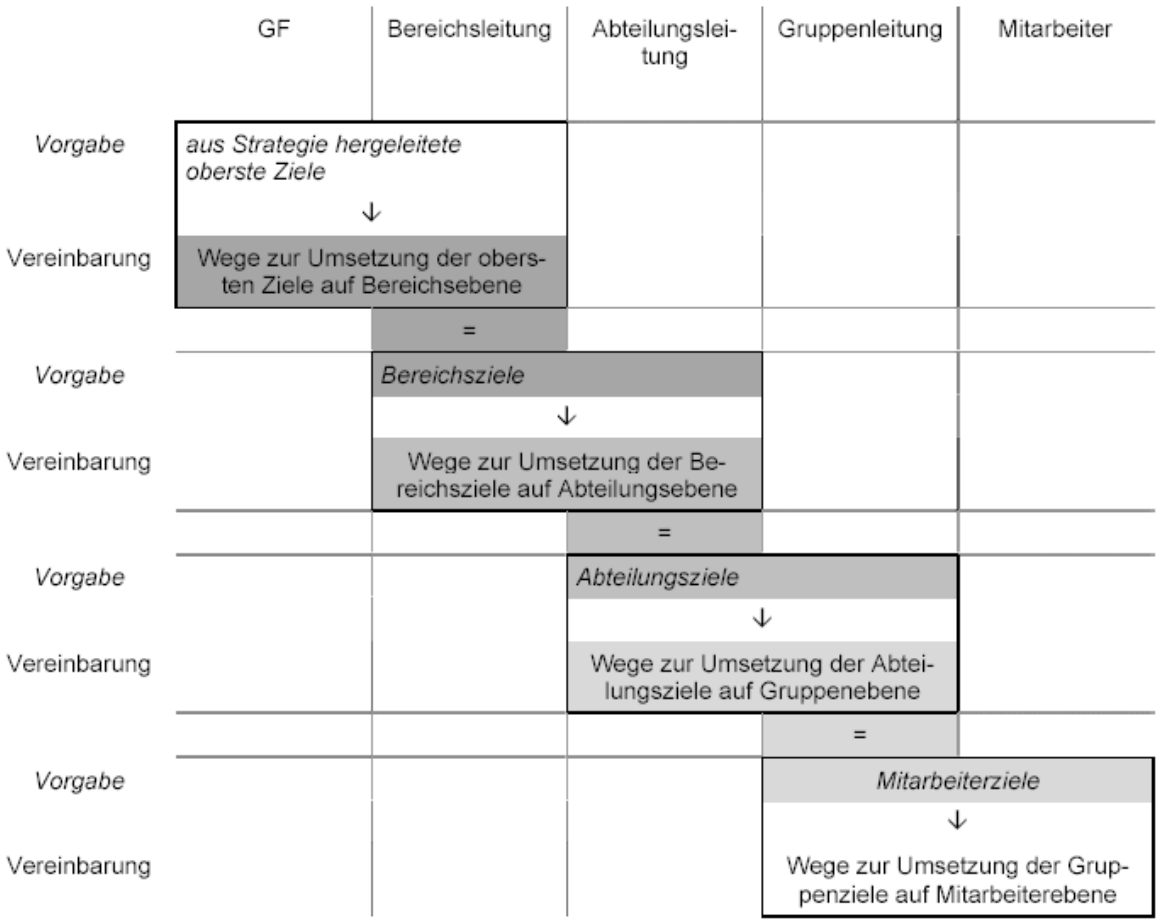
copyright :: flow consulting gmbh

Eine optimale Zielvereinbarung fördert eigenverantwortliches Handeln und setzt Kreativität frei. Nicht trotz, sondern wegen der klaren Vorgaben, weiß der Mitarbeiter am Ende seines Mitarbeitergesprächs mit Zielvereinbarung, wo seine Schwerpunkte und seine Grenzen der nächsten Zeit liegen.

Zielvereinbarung im Kaskadensystem

Bei einem Zielvereinbarungssystem handelt es sich somit um eine kaskadierende Form aus Zielvorgabe und Wegvereinbarung, wobei der Weg des Vorgesetzten zum Ziel für den Untergebenen wird. Ein Beispiel für eine Organisation mit einer fünfstufigen Hierarchie zeigt die folgende Abbildung:

Kaskadierung im Rahmen der Ziel-Weg-Kopplung



copyright :: flow consulting gmbh

Der Charakter einer Vereinbarung kommt aus der Perspektive als Führungskraft durch drei Aktivitäten zum Ausdruck:

Führungskraftaufgaben bei der Zielbestimmung
▪ Bewerten Sie den von Ihrem Mitarbeiter vorgeschlagenen Weg hinsichtlich seiner Machbarkeit. ▪ Stimmen Sie Ziel und Maßnahmen mit benachbarten Organisationseinheiten ab. ▪ Verpflichten Sie sich zu allen Unterstützungsmaßnahmen, die der Zielerreichung dienen.

Klaus Doppler und Christoph Lauterburg beschreiben unter dem Titel „Zielvereinbarung – weder Diktat noch Beliebigkeit“ den Dialogcharakter von guten Zielvereinbarungen wie folgt:

Zielvereinbarung hat nichts zu tun mit Basisdemokratie. Sie bedeutet lediglich, dass Ziele und Prioritäten sorgfältig bedacht und abgestimmt werden, bevor man sie festlegt. Nur die Zielvereinbarung im Dialog kann sicherstellen:

- dass die Ziele wirklich verstanden und akzeptiert sind
- dass die Prioritäten richtig gesetzt und keine Zielkonflikte eingebaut sind
- dass nicht Ziele formuliert werden, ohne sich über die notwendigen Mittel und Ressourcen Gedanken gemacht zu haben.

Die Mitsprache des einzelnen bei der Festlegung seiner Ziele ist also nicht ein persönliches Bonbon, sondert legitimiert sich aus der Sache heraus.

Dass Handlungsspielraum nicht totale Freiheit bedeutet und manch ein übergeordnetes Ziel für das daraus abzuleitende individuelle Ziel nur einen begrenzten Spielraum lässt, steht auf einem anderen Blatt. Entscheidend ist, dass die Ziele gemeinsam, das heißt im Dialog, geprüft und im Gesamtkontext beurteilt, nicht aus dem hohlen Bauch heraus, in die Welt gesetzt werden.[1]

Eine Zielvereinbarung ist daher eine Dialogform, bei der – ausgehend von einer verankerten Zielvorgabe – Wege, Schnittstellen, Ressourcen und Begleitmaßnahmen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter vereinbart werden, die wiederum zur Vorgabe für die Untergebenen des Mitarbeiters werden.

1 Doppler, K./Lauterburg, C. (2000): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/M., S. 217 f.

copyright :: flow consulting gmbh

SMART-2-Ziele

Vielfach werden zwischen Führungskraft und Mitarbeiter keine Ziele, sondern Wünsche oder vage Vorhaben besprochen oder nur Kennzahlen als Messlatte benannt. Beides ist nicht hilfreich, denn ein wohl formuliertes Ziel zeichnet sich dadurch aus, dass

- mögliche Wege diskutierbar sind,
- die Erreichung später überprüfbar,
- der Strategiebezug nachvollziehbar und
- die Beeinflussbarkeit durch den Mitarbeiter gegeben ist.

Ein ausformuliertes Ziel sollte daher sämtliche der folgenden, sehr anspruchsvollen Kriterien erfüllen:

DieKriterien für ein wohlformuliertes Ziel				
Inhalt	**SMART-1-Kriterium**		**SMART-2-Kriterium**	**Inhalt**
genau beschreiben, welcher Zustand angestrebt wird	**s**pezifisch	**s**	**s**teuerbar	das Erreichen des Ziels kann durch die Mitarbeiterin beeinflusst werden
festlegen, wie (Instrument) und woran (Höhe) das Angestrebte erkannt werden kann	**m**essbar	**m**	**m**itarbeiter-unterstützend	die Unterstützungsleistung der Führungskraft wird benannt
das Neue und Herausfordernde klar benennen	**a**nspruchsvoll	**a**	**a**ttraktiv	das Ziel ist für den Mitarbeiter erstrebenswert
erläutern, wieso eine Zielerreichung machbar ist	**r**ealistisch	**r**	**r**elevant	das Ziel ist für die Organisationsstrategie bedeutsam
bestimmen, zu welchem Stichtag der neue Zustand erreicht ist	**t**erminiert	**t**	**t**emporär	das Ziel wird nicht Jahr für Jahr einfach fortgeschrieben

Wenn Ihre Zielformulierungen diese Bedingungen erfüllen, ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass die Aufmerksamkeit in die richtige Richtung gelenkt wird und diese Ziele das Verhalten bestimmen: Ihr Verhalten und das Ihres Mitarbeiters. Damit steigt gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit, dass diese Ziele mit Erfolg umgesetzt werden.

copyright :: flow consulting gmbh

Beispiel:

In einem Unternehmen wird zwischen der Führungskraft (Herr Kaiser) und dessen Mitarbeiterin (Frau Müller) im Spätsommer 2010 folgendes Zielvereinbarungsgespräch geführt:

Kaiser: „Frau Müller, Sie wissen ja, dass Herr Schmage Anfang nächsten Jahres in Vorruhestand gehen wird. Ich hatte daran gedacht, dass Sie seine Nachfolge als stellvertretende Abteilungsleitung übernehmen könnten. Wäre das für Sie ein Ziel?“

Müller: [überlegt kurz] „Ja gern.“

Kaiser: „Prima, das können wir dann ja gleich hier eintragen: ‚Frau Müller wird im nächsten Jahr die stellvertretende Abteilungsleitung von Herrn Schmage übernehmen.’“

Dies ist ein Beispiel für eine schlechte Zielvereinbarung: Sie ist weder spezifisch noch messbar. Zudem ist nicht erkennbar, dass sie anderen SMART-2-Kriterien genügt. Doch solche Beispiele für Zielvereinbarungen sind weit verbreitet. In vielen Fällen führen sie zu Konflikten, da die Beteiligten unterschiedlicher Meinung darüber sind, was konkret vereinbart wurde.

Für dieses Beispiel könnte eine Zielvereinbarung folgendermaßen aussehen:

Beispiel:

- *Frau Müller übernimmt die Leitung der Hälfte der 14-tägigen Abteilungssitzungen im Zeitraum von 10/2010 bis 04/2011. Diese Maßnahme dient als erster Schritt, um Frau Müller in die Nachfolge von Herrn Schmage als stellvertretende Abteilungsleitung ab 01.05.2011 einzuführen. Dieses ist mit Herrn Schmage abgesprochen.*
- *Herr Kaiser wird die Kollegen der Abteilung bis zum 15.09.2010 darüber unterrichten.*
- *In den Monaten 10 und 11/2010 wird Herr Kaiser die Sitzungen leiten – Frau Müller ist an der Vor- und Nachbereitung beteiligt.*
- *Die Dezember- und Januar-Sitzungen übernimmt Frau Müller. Sie erhält vor, während und nach den von ihr geleiteten Sitzungen Unterstützung durch Herrn Kaiser.*
- *Frau Müller wird ab 11/2010 vom Arbeitsbereich „Dokumentation Auslandskunden“ entbunden.*
- *Frau Müller wird im November 2010 ein Seminar zum Thema „Moderation und Besprechungsleitung“ besuchen.*
- *Im Januar wird ein Gespräch zwischen den beiden Beteiligten zur Festlegung weiterer Maßnahmen in Richtung stellvertretende Abteilungsleitung stattfinden.*
- *Unternehmenszielbezug: PE-Planung 2014 ‚interne Fk-Entwicklung'*

copyright :: flow consulting gmbh

Dieses Beispiel enthält alle wichtigen Bestandteile einer guten Zielformulierung:

- Spezifische und messbare Maßnahmenziele (z. B.Schulungsbesuch) und spezifische Ergebnisziele (die stellvertretende Abteilungsleitung)
- Die Ziele sind anspruchsvoll (die Aufgabe ist mit Verantwortung und Risiko verbunden, gerade bei einer „internen Berufung“) und realistisch (alle Maßnahmen sind umsetzbar).
- Der Termin für dieses Vorhaben steht fest (01.05.2011).
- Mit Schulungen und on-the-job-Maßnahmen kann die Mitarbeiterin die Zielerreichung beeinflussen.
- Die Führungskraft verpflichtet sich zu Unterstützungsleistungen (z. B.Coaching für die Dezember- und Januar-Sitzungen).
- Das Ziel ist für die Mitarbeiterin erstrebenswert (sie wird entlastet und hat „ja“ gesagt).
- Die interne Beförderung ist ein Beitrag zur Unternehmensstrategie (interne PE).
- Das Ziel ist „einmalig“ – eine nächste Beförderung wird voraussichtlich nicht so schnell kommen.

Vorbildlich an dieser Vereinbarung ist zudem die Bescheidenheit, die Maßnahmen nur für die nächsten sechs Monate zu beschreiben und sich spätestens dann wieder zusammenzusetzen. Denn wer von den beiden kann heute bereits sagen, welche Aufgaben und Herausforderungen in einem halben Jahr auf sie zukommen: Herr Schmage geht frühzeitig in Ruhestand, die anderen Mitarbeiter meutern gegen Frau Müller, die Unternehmensstrategie verlangt mehr externe Quereinsteiger usw. Apropos „Bescheidenheit“: Gegen Ende dieses Aufsatzes werden die sechs Monate Planungszeit als eher unbescheiden angesehen werden …

Die Rolle der Führungskraft …

… gegenüber der Organisation

Organisationen, in denen Zielvereinbarungen abgeschlossen werden, haben fast immer Regelungen dafür vorgesehen. Die Ausgestaltung des Zielvereinbarungssystems ist für Sie von Bedeutung, weil hier abgesteckt wird, welche Freiheiten und welche Pflichten Sie im Zielvereinbarungsgespräch mit Ihren Mitarbeitern haben.

Deshalb ist es wichtig,

- dass die Anzahl der Ziele vorgegeben ist – häufig bewegt sich die Anzahl zwischen drei und fünf.
- dass klar ist, ob alle Ziele aus dem übergeordneten Ziel (des Vorgesetzten) entspringen müssen oder ob auch weitere Ziele (außerhalb des Zielrahmens des Vorgesetzten, das heißt aus dem Ideenschatz des Mitarbeiters) vereinbart werden sollen.

copyright :: flow consulting gmbh

- ob sich die Ziele auf die Routinearbeit des Mitarbeiters oder auf neue – außerhalb des eigentlichen Arbeitsgebietes liegende – Bereiche beziehen können oder müssen.
- ob der Vereinbarungszeitraum vorgegeben ist.
- ob alle Ziele quantifizierbar sein müssen (als Kennzahl) oder ob Ziele auch qualitativ beschreibbar sein können (wie etwa bei Frau Müller).

Beteiligen Sie sich an der Aus- oder Umgestaltung eines Zielvereinbarungssystems, stehen Ihre Chancen besser, Zielvereinbarungen so handhaben zu können wie es Ihrem Führungsstil, Ihrem Arbeitsbereich und Ihrem Organisationsverständnis entspricht.

… gegenüber dem Mitarbeiter

Noch vor dem eigentlichen Zielvereinbarungsgespräch sollten Sie den Mitarbeiter über die Ziele informieren, die Sie mit Ihrem Vorgesetzten vereinbart haben. Wie sonst soll sich der Mitarbeiter über eigene Ziele Gedanken machen können, wenn der vorgegebene Rahmen für ihn nicht klar ist? Weiß er vorab nichts über diesen Zielrahmen, wecken Sie womöglich nicht erfüllbare Erwartungen und erzeugen im Gespräch Enttäuschung und Konflikte.

Mit der Information über die gesetzten Ziele kann sich der Mitarbeiter auf das Gespräch vorbereiten und eigene Ideen für Umsetzungsmöglichkeiten entwickeln – und auch Sie sollten eine konkrete Vorstellung davon haben, was der Mitarbeiter zur Strategieerfüllung beitragen soll.

copyright :: flow consulting gmbh

Die einzelnen Schritte zum Ablauf eines Gesprächs zur Zielvereinbarung zeigt folgende Übersicht:

Schema für den Ablauf eines Zielvereinbarungsgesprächs	
Vorbereitung (einzeln)	Information über die Ziele der übergeordnete(n) Ebene(n) Reflexion des Vorjahres Skizzieren von Zielen (eigene aus Mitarbeitersicht, Mitarbeiter-Ziele aus Sicht der Führungskraft)
Begrüßung	Herstellen einer angenehmen Atmosphäre Störungen ausschließen
Orientierung	Rückblick aus Mitarbeitersicht auf das Vorjahr Rückblick aus Sicht der Führungskraft auf das Vorjahr Mitarbeiter und Führungskraft formulieren die Hauptaufgaben des Mitarbeiters (als überarbeiteter Ist-Stand des Vorjahres) Mitarbeiter und Führungskraft bewerten die vereinbarten Ziele des Vorjahres hinsichtlich Erfolgsfaktoren und Schwierigkeiten Mitarbeiter nennt eigene Ziele für das Folgejahr
Übergeordnete Ziele	Führungskraft schildert die Strategie der für sie nächst höheren Organisationseinheit (aus der heraus ihre Ziele entstanden sind) Führungskraft legt ihre persönliche Zielvereinbarung dar und erläutert die eigenen Ziele
Neue Ziele	Gemeinsam neue Vorhaben vereinbaren In diesem Zusammenhang die Bedeutung für die Strategie der Organisation(-seinheit) aufzeigen Prioritäten herausarbeiten: Wie wichtig ist welches Ziel? Unterstützungsleistung der Führungskraft definieren Unterstützung Dritter definieren Zur Zielerreichung notwendige Qualifizierungsmaßnahmen vereinbaren
Aktionspläne für die neue Zielvereinbarung	Schritte, Meilensteine, Budget, Arbeitsmittel, Befugnisse vereinbaren Zusammenarbeit/Schnittstellen/Kommunikation klären Zielerreichungsgrade schon jetzt definieren
Wesentliche Regelungen für die Zielvereinbarung	In Form, Umfang und Zeit verbindlich schriftlich regeln, was, wie, bis wann von wem bearbeitet sein soll Ziele gemäß der SMART-Regel formulieren Überprüfungszeitpunkte (Meilensteine) vereinbaren

copyright :: flow consulting gmbh

Bei der Durchführung eines solchen Zielvereinbarungsgesprächs ist nicht nur Ihre Kompetenz in der Gesprächsführung in besonderem Maß gefordert. Vor allem die Vorbereitung auf die Gespräche ist nicht zu unterschätzen.

Checkliste: Vorbereitung auf ein Zielvereinbarungsgespräch
▪ Mitarbeiter in die Erarbeitung und Definition der Unternehmens- bzw. Abteilungszielsetzung einbeziehen ▪ Alle Beteiligten frühzeitig darüber informieren, welcher Zustand anstatt des jetzigen erreicht werden soll ▪ Die übergeordnete Zielsetzungen für die Tätigkeiten der Mitarbeiter bekannt machen ▪ Dafür sorgen, dass die Ziele für die Mitarbeiter erreichbar sind ▪ Den Beitrag jedes zu vereinbarenden Ziels für die Organisation klar machen. ▪ Flexibilität bedenken: Kann auf Veränderungen der Rahmenbedingungen reagiert werden? ▪ Maßnahmen- und Ergebnisziele unterscheiden ▪ Kompetenzen jedes einzelnen Mitarbeiters bei der Zielsetzung berücksichtigen ▪ Arbeitsabläufe gegebenenfalls neu organisieren ▪ Bewerten, ob Anzahl, Bewertung und Besetzung der Arbeitsplätze dem Umfang und der Qualität der zu erfüllenden Aufgaben entsprechen ▪ Darauf achten, dass die Belastung der Mitarbeiter gleichgewichtig ist ▪ Berücksichtigen, inwieweit der Mitarbeiter seine Arbeitsziele soweit wie möglich selbst bestimmen kann ▪ Möglichkeiten der Zwischenkontrolle der Zielverfolgung schaffen ▪ Kurz-, mittel- und langfristige Ziele unterscheiden ▪ Sich der Relevanz des Instrumentariums Zielsetzung als Führungsinstrument bewusst sein ▪ Zielsetzung auch zur Selbststeuerung einsetzen

Das Meilenstein-oder Rückblickgespräch

Spätestens nach einem Jahr müssen nicht nur neue Ziele vereinbart, sondern es muss auch über den Erfolg der zuvor vereinbarten Ziele mit dem Mitarbeiter gesprochen werden. Am besten ist es, wenn Sie jedes Quartal oder mindestens zur Halbzeit ein sogenanntes Meilensteingespräch führen.

Wichtig: Führen Sie in jedem Fall ein solches Meilenstein-/Rückblickgespräch durch! Die Einstellung „No news are good news“ ist ein Führungsverhalten, beim dem gute Mitarbeiter ignoriert werden, was diese mittelfristig demotiviert.

copyright :: flow consulting gmbh

Ein Meilenstein-/Rückblickgespräch ist immer eine gute Gelegenheit, sich über Erfolgsfaktoren und Stolpersteine auszutauschen. Einsichten darüber können eine gute Basis für die Vereinbarung nächster Ziele sein. Die „Do`s“ and „Don`ts“ sind schließlich konkreter geworden. In keinem Fall ist ein Meilenstein-/Rückblickgespräch ein Tribunal, in dem die Führungskraft ihr Urteil über „erreicht/nicht erreicht“ spricht und dann zur Tagesordnung übergeht.

Um die Chancen eines Meilenstein-/Rückblickgesprächs zu nutzen, sollten Sie sich an folgenden Regeln orientieren.

Vorgehen im Meilenstein-/Rückblickgespräch
▪ Teilen Sie Ihre Wahrnehmungen als (nachvollziehbare) Wahrnehmungen, Ihre Vermutungen als (subjektive) Vermutungen und Ihre Gefühle als (wahrhaftige) Gefühle mit. ▪ Machen Sie schon durch Ihre Wortwahl stets klar, ob es sich bei Ihrer Aussage um eine Wahrnehmung, Vermutung oder Gefühlsäußerung handelt. ▪ Analysieren Sie nicht den Mitarbeiter als Person! Ausschließlich sein konkretes Arbeitsverhalten und sein nachweisbares Arbeitsergebnis sind Thema des Auswertungsgesprächs. ▪ Lassen Sie „umkehrbares Feedback“ („Was A zu B sagt, muss auch B zu A sagen können.“) nicht nur zu, sondern fordern Sie es heraus: „Wo sehen Sie meine Anteile am Erreichen/Nichterreichen der vor einem Jahr gemeinsam vereinbarten Ziele?“ ▪ Geben Sie ausführlich Rückmeldung! Lassen Sie aber auch zugleich dem Mitarbeiter die Möglichkeit, nachzufragen und eigene Eindrücke zu nennen. ▪ Machen Sie sich und dem Mitarbeiter immer deutlich: Feedbackgeben bedeutet nicht, den anderen zu verändern, sondern dem anderen Informationen zu geben.

Für Aufgaben, deren Umfeld sich über das Jahr nur wenig ändert, ist die bis hier skizzierte Form der Zielvereinbarung in den meisten Fällen geeignet. Geht es jedoch „bunter“ zu, dann sind auf 12-Monate-Sicht vereinbarte Ziele nicht mehr angemessen. Auf neue Herausforderungen mit dem klassischen Instrument der Zielvereinbarung zu reagieren, das ist so, als wenn Sie sich in einem Neubaugebiet nochmonatelang mit dem alten Stadtplan orientieren.

copyright :: flow consulting gmbh

Zielvereinbarungen im Experimentierstadium

Gegen Zielsetzungen ist nichts einzuwenden,
sofern man sich dadurch nicht von interessanten Umwegen abhalten lässt.
Mark Twain

Die neuen Herausforderungen verlangen etwas, das Gary Hamel als die „Erstellung einer Landkarte während eines Erdbebens“[2] beschreibt. In einer sich schnell verändernden Geschäftswelt ist es sehr wahrscheinlich, dass ein Anfang Januar vereinbartes Ziel bereits kurz vor Ostern nicht mehr die Relevanz hat wie noch ein paar Monate zuvor. Stattdessen ist ein neues, viel wichtigeres Ziel aufgetaucht. Und wegen unerwarteter guter wirtschaftlicher Entwicklung (der schärfste Wettbewerber hat Schwierigkeiten bei der Einführung seines Konkurrenzprodukts, ein anderer Probleme mit seinem neuen Lieferanten) ist eines der vereinbarten Zielen schon nach wenigen Monaten erreicht. Kurz und knapp: Die Zuverlässigkeit der Prognosen (und auf nichts anderem beruht eine alle 12 Monate geschlossene Zielvereinbarung) geht in komplexen und dynamischen Umfeldern gegen Null: „Wenn ich wüsste, was in diesem Jahr alles ginge, könnte ich genau sagen, was ich wollte – da ich davon aber keine zuverlässige Vorstellung habe, kann ich auch keine Ziele vereinbaren.“

Zielvereinbarungen erfüllen daher längst nicht immer das Ziel, das mit ihnen verknüpft wird, nämlich die strukturierte Umsetzung der Unternehmensstrategie durch die Koordinierung einzelner Mitarbeiterbeiträge. Das hat – neben dem erwähnten Wettbewerbsumfeld – weitere Ursachen:

- Die Unternehmensziele ändern sich im Laufe des Jahres, ohne dass die individuellen Ziele angepasst werden.
- Die Koordinierung der Mitarbeiterbeiträge erfolgt eher intuitiv durch das Engagement jeder einzelnen Führungskraft – jedoch ohne konkrete Systematik.
- Die Interessen des Mitarbeiters fließen gar nicht oder nur spärlich in die „top-down“-formulierte Zielvereinbarung ein.

Diese und andere Punkte führen dazu, dass das herkömmliche Zielvereinbarungssystem heute skeptischer gesehen wird als noch vor zehn Jahren. So weit wie ein T-Systems-Manager muss man nicht unbedingt gehen:

Die vier Irrtümer zu Zielvereinbarungssystemen

- Zielmanagement kostet wenig und bringt viel.
- Individuelle Ziele tragen zum Unternehmensziel bei.
- Vergütung individueller Ziele fördert Visionen.

2 Zitiert nach: Scheuss, R. (2010): Zukunftsstrategien. Regensburg, S. 213.

copyright :: flow consulting gmbh

- Ziele können maßgeschneidert werden.[3]

Doch liegt in dieser Kritik bereits der Keim für ein reformiertes Zielvereinbarungsverständnis, nämlich der Integration von Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen mit allen damit einhergehenden Konsequenzen. Die Funktion eines vereinbarten Ziels besteht nun nicht mehr in der Beschreibung eines in der Zukunft liegenden gewünschten Zustands. Der Grund dafür ist, dass ein solches Ziel unter komplexen Bedingungen bereits im Laufe eines Jahres noch häufig genug angepasst werden muss. Vielmehr besteht die Funktion einer Zielvereinbarung in erster Linie im Vereinbarungsprozess selbst oder genauer: im Prozess des Austauschs von Erfahrungen, Interessen und Zweckvorstellungen.

„Wenn Führungskraft und Mitarbeiter Ziele vereinbaren, ‚weiß man sehr wohl', dass diese kaum dazu da sind, um umgesetzt zu werden. Denn danach kommen die ‚Umstände' … Das wissen alle, so blöd ist keiner. Aber wozu dient dann die Zielvereinbarung? Nicht dazu, um umgesetzt zu werden, sondern um sich zu verständigen oder um, ich möchte fast sagen, Demokratie zu machen. Ziele werden nicht so sehr erarbeitet, um sie umzusetzen, sondern vielmehr, damit man sie diskutieren, zu ihnen Position beziehen und sich gegenseitig aussprechen kann. Kurz gesagt, sie dienen dazu, die Debatte zu organisieren."[4]

Die Herausforderung bei einer Zielvereinbarung in komplexen Situationen liegt nun gerade darin, Einflussgrößen für die Organisation dieser Debatte zu finden.

Target + Goal = Objective

Bei einer Zielvereinbarung geht es um den Abgleich von zwei Zielen, nämlich dem Ziel einer übergeordneten mit dem der nachgeordneten Organisationseinheit. Ausgangspunkt dieser Überlegungen ist, dass die Ziele der höheren Einheit in jedem Fall nicht die darunter liegenden Einheit vollständig beinhalten. Wäre das so, wäre ein Zielvereinbarungsprozess überflüssig und ein einfaches Operationalisieren („Herunterbrechen") der Ziele der übergeordneten auf die nachgeordnete Einheit im Sinne einer operationalisierten Arbeitsanweisung wäre ausreichend.

Worin liegt der Mehrwert eines schwierigen und zuweilen auch konfliktreichen Vereinbarungsprozesses gegenüber einer klaren Top-down-Anweisung? Eine sehr plausible Antwort kommt von Werner Kirsch. Ihm zufolge liegt der mögliche Mehrwert darin, dass in der

„Konfrontation von Targets und Goals ein gewisser Zwang entsteht, sich argumentativ über die Zukunft des Unternehmens bzw. der relevanten Teilbereiche auseinanderzusetzen." [5]

Was nun ist mit dieser Konfrontation von Targets und Goals gemeint? Nach Kirsch sind Targets die Ziele der nachfragenden Seite, das heißt der übergeordneten Organisationseinheit. Goals sind die Ziele der anbietenden Seite. Erst in der Diskussion, in der Auseinandersetzung entstehen Objectives als Ergebnis der Aushandlung der beiden Ziele.

---

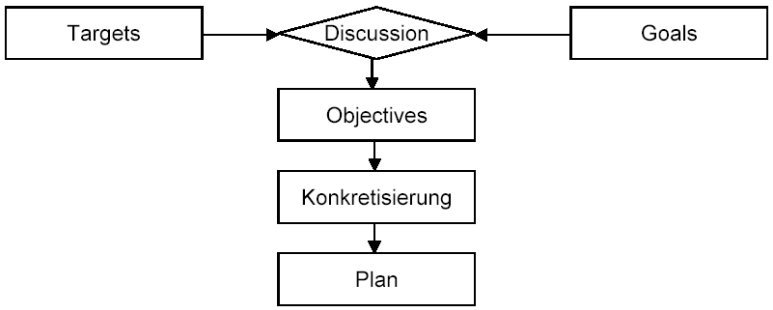
[3] Stein, Ch. (2007): Führen ohne Ziele. In: HBM (12), S. 128 f.

[4] Nach: Jullien, F. (2006): Vortrag vor Managern über Wirksamkeit und Effizienz in China und im Westen. Berlin, S. 101f.

[5] Kirsch, W./Seidl, D./Aaken, D. v. (2009): Unternehmensführung. Eine evolutionäre Perspektive. Stuttgart, S. 77.

copyright :: flow consulting gmbh

Zusammenspiel von Targets und Goals



*Quelle:*Kirsch, W./Seidl, D./Aaken, D. v., S. 77.

Die Ziele der übergeordneten Ebene sind in den meisten Fällen hinreichend beschrieben, dokumentiert und begründet. Häufig geht zum Beispiel der Gruppenleiter mit mehr Vorbereitung in das Mitarbeitergespräch als der Mitarbeiter selbst. Denn für die untergeordnete Ebene ist ein Zielvereinbarungsgespräch in jedem Fall der Erstkontakt mit dem Thema, für die übergeordnete der Zweitkontakt.

Der Vereinbarungsgehalt erfährt nun den Status der Aushandlung, wenn keine der beiden Seiten exklusiv für sich Expertise in Anspruch nehmen kann. Gleichzeitig ist die übergeordnete Ebene nicht automatisch im Recht. Diese Voraussetzung ist einer komplexen Situation geschuldet, bei der Überraschungen von niemandem vorhergesehen werden können.

Was bleibt, ist das wahrhaftige Ringen zwischen bestehenden Zielen (übergeordnete Ebene) und bestehenden Interessen (untergeordnete Ebene). In diese Auseinandersetzung fließen als entscheidender – und häufig übersehener – Faktor die relevanten Motive ein: Die Motive des Mitarbeiters sowie die Motive der Führungskraft.

Während für ein Target die Strategie das „Sprungbrett“ ist, sind die Motive das „Sprungbrett“ für ein Goal. Das heißt konkret: Wer als Führungskraft die Antriebsmomente der eigenen Mitarbeiter ignoriert, vereinbart nicht, sondern diktiert. Wer als Führungskraft die eigenen Motive ignoriert, vereinbart nicht, sondern dient (dem Mitarbeiter, dem Unternehmen usw.). In beiden Fällen bleiben Motiv und Motivation auf der Strecke.

copyright :: flow consulting gmbh

Motive

Die Motive eines Mitarbeiters zeigen sich nicht nur bei Zielvereinbarungsgesprächen, sondern auch in Konflikten, bei schwierigeren Kommunikationsinhalten oder bei der Frage der Aufgabendelegation. Allerdings sind diese in den meisten Fällen nicht sofort offensichtlich, da sich die Person häufig selbst nicht darüber im Klaren ist:

- Was genau treibt mich an?
- Wovor weiche ich zurück?
- Was gehe ich mit weniger Enthusiasmus an?
- Welche Aufgabentypen sind für mich attraktiv? Welche nicht?

Die folgende Tabelle zeigt die wichtigsten beruflichen Motive, auf die Sie bei Ihren Mitarbeitern stoßen können:

Motive im beruflichen Bereich[6]	
Dimension	**Motiv**
Beharrlichkeit	konzentriert und konstant an einer Aufgabe zu arbeiten
Dominanz	Einfluss und Verantwortung zu haben
Engagement	Aktiv und betriebsam zu agieren
Erfolgszuversicht	Erfolge zu planen und anzugehen
Flexibilität	Beweglich und flexibel zu reagieren
Flow	in einer Aufgabe aufzugehen
Furchtlosigkeit	beherzt und entschlossen vorzugehen
Internalität	von einer Aufgabe selbst überzeugt zu sein
Kompensatorische Anstrengung	Risiko und Fehler zu vermeiden
Leistungsstolz	mich an meiner eigenen Leistung zu messen
Lernbereitschaft	Neues zu lernen und mein Wissen zu erweitern
Schwierigkeitspräferenz	Herausforderungen anzunehmen und Grenzen zu testen
Selbständigkeit	selbständig und unabhängig zu handeln

[6] Nach: LMI, Leistungsmotivationsinventar http://www.assessment-info.de/assessment/seiten/datenbank/vollanzeige/vollanzeige-de.asp?vid=26#Zusammenfassung. [Zugriff: 20140613]

copyright :: flow consulting gmbh

Selbstkontrolle	zuverlässig und kontrolliert vorzugehen
Statusorientierung	Anerkennung und Ansehen zu bekommen
Wettbewerbsorientierung	besser abzuschneiden als andere
Zielsetzung	Ziele zu setzen und zu erreichen

Das Motivprofil eines Mitarbeiters hat direkte Auswirkungen auf dessen Goal. Ein Mitarbeiter mit stark ausgeprägten Motiven „Flexibilität“, „Engagement“ und „Schwierigkeitspräferenz“ wird viel eher innovative und riskante Ziele mit Ihnen vereinbaren als ein Mitarbeiter mit den Motiven „Selbstkontrolle“ und „Kompensatorische Anstrengung“.

Wichtig: Begehen Sie jetzt nicht den Fehler, anzunehmen, einige der Motivkonstellationen könne es nicht geben. Jede Motivkonstellation ist möglich – nur diejenige, die Sie bei sich selbst wahrnehmen, ist wahrscheinlich die Konstellation, die Sie für „die Normalste“ halten.

Eine der wichtigsten Herausforderungen für Führungskräfte besteht nun darin, die sogenannten Eigenmaßstabsfehler zu vermeiden, das heißt eben nicht so zu denken und zu handeln, als würden alle anderen ähnlich „ticken“ wie man selbst:

„Wir erschweren uns das Leben gewaltig, wenn wir uns wegen sehr unterschiedlicher Motive und Interessen nicht verstehen. Vor allem die Selbstbezogenheit [...] vergiftet das Miteinander: Wir verstehen im Alltag oft nicht, dass andere Menschen auch andere Motive, Interessen und Wünsche haben als wir selbst.“[7]

Motive sind somit das Eingangstor, durch das hindurch echte Zielvereinbarungen getroffen werden können.

Beispiel:

Die stärksten Motive eines Mitarbeiters von Tanja Neweck sind „Selbstkontrolle“, „Wettbewerbsorientierung“ und „Statusorientierung“. Frau Neweck erahnt diese Motive und schlägt ihm folgende Zielvereinbarung zum Thema Messeauftritt vor: „Erarbeiten Sie einen strukturierten Ablaufplan. Beobachten Sie, was die Konkurrenz auf anderen Messen macht und seien Sie besser als die. Sie werden das Konzept dann dem Marketingvorstand vorstellen.“

Mit einer anderen Mitarbeiterin vereinbart sie die Erarbeitung innovativer Konzepte, die diese selbst kreieren soll, denn bei dieser vermutet sie die Motive „Selbständigkeit“ und „Lernbereitschaft“.

Ob Tanja Neweck mit ihren Motivvermutungen richtig liegt, wird vor allem der Grad des Engagements der jeweiligen Mitarbeiter bei ihren hoffentlich motivgerechten Zielen zeigen. Dieses Vorgehen geht mit dem experimentell-vorsichtigen Ansatz einher, der jeder Führung in komplexen Situationen zu emp-

7 Reiss, S. (2001): Die Menschen sind viel individueller, als Psychologen bisher dachten. In: Psychologie heute (03), S. 22.

copyright :: flow consulting gmbh

fehlen ist: Das Funktionieren in der Praxis wird es im Nachhinein zeigen – die Konsistenz des Plans kann nichts vorhersagen.

Konsequenzen für eine andere Zielsystematik

Für die angesprochene Vermittlung benötigen Sie Zielfreiräume. Haben Sie diese nicht, bleibt Ihnen nur übrig, Ziele zu operationalisieren, vorzugeben und in Konsequenz sehr wahrscheinlich die Motive des Mitarbeiters zu verfehlen.

Freiräume schaffen Sie mit folgenden Aktionen, die einzeln realisiert werden können, jedoch in Kombination erheblich bessere Wirkung im Sinne eines motivierenden Objective erzeugen.

- Vereinbaren Sie sogenannte „break-through-Ziele“

  Geben Sie von den Zielen, die Sie mit Ihrem Vorgesetzten vereinbart haben, nur ungefähr die Hälfte in motivgerechter Form an Ihren Mitarbeiter weiter. Welche Ziele das sind, sollten Sie mit Ihrem Vorgesetzten absprechen. So schaffen Sie für den Mitarbeiter den Freiraum, weitere eigene Ziele aus seinem Ideen- und Erfahrungsschatz zu ergänzen. Aus dieser Gesamtzahl an mit Ihnen vereinbarten Zielen gibt Ihr Mitarbeiter – in Abstimmung mit Ihnen – wiederum ungefähr die Hälfte an seinen Mitarbeiter weiter.

  Als Führungskraft haben Sie lediglich die Aufgabe zu prüfen, ob die vom Mitarbeiter eingebrachten Ziele der Unternehmensstrategie folgen. Übrigens erleichtert es diesen Prozess ungemein, dem Mitarbeiter die Unternehmens-(oder Abteilungs-)strategie zuvor bekannt zu machen. Sie können davon ausgehen, dass die vom Mitarbeiter vorgeschlagenen Ziele seinem Motivprofil entsprechen.

  An dieser Stelle haben Sie übrigens eine hervorragende Möglichkeit, Ihre Hypothesen über die Mitarbeitermotive zu überprüfen, indem Sie dessen Zielvorschläge und die Art der Umsetzung mit Ihrer Vermutung abgleichen.

- Vereinbaren Sie möglichst sowohl Routine- als auch Projektziele

  Mit der Unterscheidung von Routinezielen und Projektzielen haben Sie ein weiteres Werkzeug, um vereinbarte Ziele vielfältiger zu gestalten.

  Routineziele bewegen sich innerhalb des Aufgabenfeldes des Mitarbeiters. Zweck solcher Ziele ist, bekannte Abläufe effizienter zu gestalten. Routineziele führen zu einer expliziten oder impliziten Heraufsetzung der „Norm“. Beispiele: Verringerung der Ausschussrate, Erhöhung der Kundenkontaktfrequenz oder Verbesserung der Arbeitsorganisation in einer Abteilung. Letzteres zeigt, dass Routineziele nicht automatisch quantitativer Natur sein müssen.

  Projektziele bewegen sich außerhalb des Aufgabenfeldes des Mitarbeiters. Zweck solcher Ziele ist, Neues auszuprobieren. Projektziele führen zu Innovation. Beispiele:Vorbereitung auf neue Funktionen wie Mitarbeiterführung oder Kundenkontakt, Kongressauftritte oder Cross-Selling-Aktivitäten. Bei Letzterem ist es gut möglich, dieses Ziel zu quantifizieren.

copyright :: flow consulting gmbh

An dieser Stelle werden beide Zielformate oftmals vorschnell eingeordnet und bewertet. Allerdings sollte man mit unbedachten Wertungen aus meiner Erfahrung heraus vor dem Hintergrund komplexer Führungssituationen vorsichtig sein. Zwei „Fehlinterpretationen“ will ich kurz behandeln:

„Projektziele sind motivierender als Routineziele.“

Diese Zuordnung wird sich in vielen Fällen als zu mechanisch erweisen, hängt sie doch maßgeblich vom Tätigkeitsprofil des Arbeitsplatzes ab. Sprechen die Anforderungen, die am Arbeitsplatz verlangt werden, das Motivprofil des Mitarbeiters bereits an, sind Routineziele (weiterhin) hoch motivierend.

„Projektziele sind immer kreativer, Routineziele immer langweiliger.“

Nur auf den ersten Blick scheinen Projektziele eher solche Motive wie „Erfolgszuversicht“ oder „Flexibilität“ anzusprechen, Routineziele dagegen „Selbstkontrolle“ oder „Kompensatorische Anstrengung“. Doch auch Projektziele können beispielsweise stark risikovermeidend sein: „Tragen Sie bitte Einwände und Stolpersteine bei der Einführung einer neuen Ordnerstruktur für unser Intranet zusammen.“, während Routineziele sehr wohl Flexibilität hervorheben können: „Bereiten Sie die Analysen für die kommenden Jahresgespräche mit den Kunden bitte schon jetzt nach den neuen Vorschriften auf.“

Sie sehen, dass eine vermeintlich eindeutige Zuordnung nicht in allen Fällen zutrifft. Viele Faktoren sind zu berücksichtigen – ein Phänomen komplexer Situationen.

Der Siebtel-Meilenstiefel

Kleinschrittigkeit hilft weiter, wenn der realistische Planungshorizont kürzer wird – sie unterstützt Führungskraft wie Mitarbeiter, flexibel auf veränderte Herausforderungen zu reagieren. Der moderne Managementbegriff dafür lautet „Agilität“. Damit ist ein geordnetes Wechselspiel zwischen (sich stets verändernden) Anforderungen und dem schrittweisen Umsetzen dieser Anforderungen durch strukturiert-flexibles Vorgehen gemeint. Statt des Sieben-Meilenstiefels, der für überschaubare Situationen effizient und geeignet ist, benötigt man für sich verändernde Situationen eher den Siebtel-Meilenstiefel. Mit ihm werden kurze Zeitträume beschritten, auch weil die nächste Planung erst aufgrund der Ergebnisse und Erfahrungen des vorhergehenden Schrittes erfolgen kann.

Bei der folgenden Beschreibung konzentriere ich mich auf einige wesentliche Prinzipien.[8]

Schritt	Beispiel
Eine GeschäftsbereichsleitungVertrieb (GBL-V) formuliert eine langfristige Ausrichtung für den Vertrieb, die dieser erfüllen soll (Vertriebs-Vision).	Die Vertriebsvision lautete: „Erhöhung des Stammkundenanteils vor allem in Nordeuropa.“
An der Schnittstelle zwischen diesem Umfeld und der Organisation agiert eine Führungsebene, die die Wünsche aufnimmt.	Diese Funktion lag bei den Abteilungsleitungen im Vertrieb (Regionalverantwortliche: RV).

[8]Vorlage für diese Beschreibung ist das Scrum-Vorgehen (vgl. bspw. Pichler, R. (2008): Scrum: Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen. Heidelberg.)

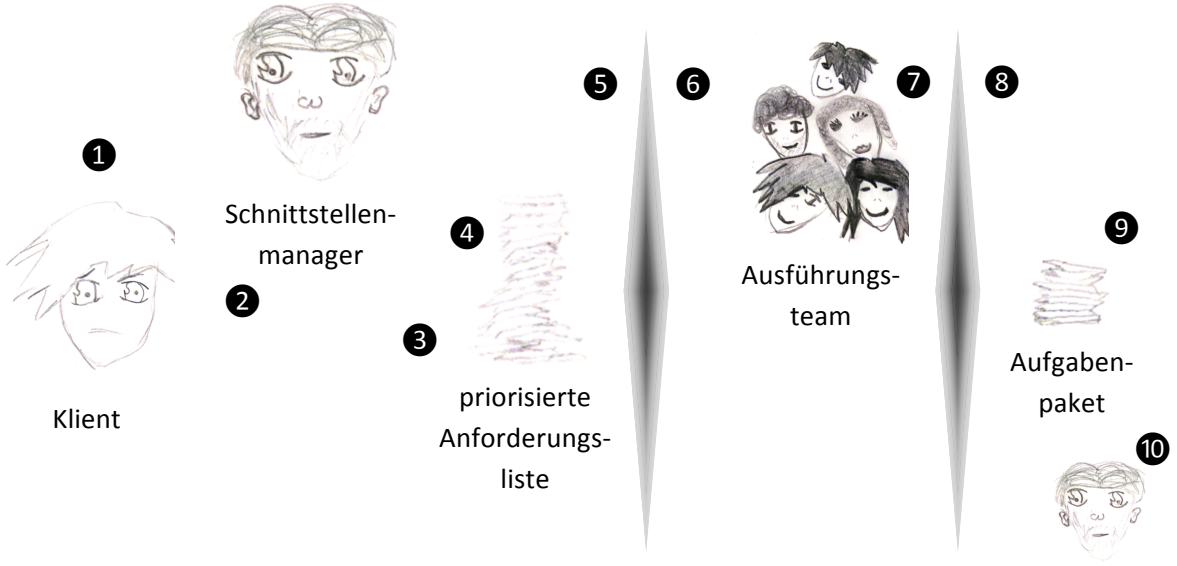
copyright :: flow consulting gmbh

Schritt	Beispiel
Sie übersetzt die Wünsche in Absprache mit der GBLV in Anforderungen mit folgender Form: „Als [Rolle] möchte ich [Bedürfnis], um [Zweck] zu erreichen." Die Anforderungen sollen den INVERST-Kriterien gehorchen: **I**ndependent (unabhängig voneinander); **N**egotiable (verhandelbar); **V**aluable (nützlich); **E**stimatable (abschätzbar (); **S**mall (klein); **T**estable (prüfbar)	Übersetzte Anforderungen der GBL-Wünsche waren beispielsweise: ‚Als Ergebnisverantwortlicher möchte ich ein Konzept, mit dem der gesamte Vertrieb seinen Stammkundenanteil erhöht, um gegen Marktunwägbarkeiten besser gewappnet zu sein.' ‚Als die Corporate-Governance-Regeln-Befolgender möchte ich, dass die Belange der derzeitigen A- und B-Kunden berücksichtigt werden.' ‚Als Personalverantwortlicher möchte ich, dass die Qualifikation von Mitarbeitern erhöht wird, damit langfristige Kundenbindung durch höheres Know-How erzeugt wird.'
Ebenfalls in Absprache mit der GBLV priorisieren die RV die Anforderungen nach dem Nutzen für die GBLV	Hier gab es meistens viel Diskussionsbedarf. Am liebsten hätten alle gern nach der Kleinkind-Manier ‚Ich will Eis + Zoo + Schwimmen + Cola' entschieden … geht hier aber nicht. Also war das Ergebnis: b vor a vor c
Jeder RV präsentiert die priorisierten Anforderungen den eigenen Mitarbeitern (MA). Diese Anforderungsliste kann von den RV jederzeit geändert werden: Neupriorisierungen, neue oder veränderte Anforderungen usw. Das geschieht meistens aufgrund geänderter Wünsche der GBLV.	Die MA hinterfragten die Anforderungen: Was genau sind die Belange der Stammkunden? Welchen Marktunwägbarkeiten soll begegnet werden? Was bedeutet ‚Konzept'? … Dazu machte derRV konkretere Angaben, teilweise erst nach Rücksprache mit der GBLV zum Beispiel: ‚Belange = kein Preisdumping; Standardverträge anwenden; Lieferzusagen priorisieren.'
Die MA schätzen den Aufwand für die Erfüllung jeder einzelnen Anforderung. Sind sie sich unsicher oder ist der Aufwand sehr groß, so wird die Anforderung nach Rücksprache mit dem RV konkretisiert, aufgeteilt, …	Beispiel zu Anforderung ‚b: Belange der Stammkunden': b1: Stammkundenbelange zusammenstellen.: 1 Woche

copyright :: flow consulting gmbh

Schritt	Beispiel
Ohne Rücksprache mit dem RVnehmendie MA so viele Anforderungen in das eigene Aufgabenpaket wie sie meinen, in einem überschaubaren Zeitraum (bis max. vier Wochen!) abarbeiten zu können. Hier entscheiden die MA autonom, müssen jedoch den Anforderungsstapel 'von oben abarbeiten' (also die höchst priorisierte Anforderung zuerst als Aufgabe nehmen, dann die nächste usw.)	b2: Potenzielle Bedürfnisse von Neukunden erheben: 3 Wochen b3: Erarbeitung der Konsequenzen für die Akquise: 2 Wochen … Beispiel zu Anforderung ‚a: Konzept': c1: Vertriebssituation in Skandinavien analysieren: 2 Wochen c2: Übertragbarkeit von Vertriebsaktivitäten auf Skandinavien prüfen: 3 Wochen … Für die folgenden max. vier Wochen wurden b1 und b2 in das Aufgabenpaket übernommen.
Ebenfalls autonom teilen die MA das übernommene Aufgabenpaket auf die verfügbare Teammitglieder als Tagespakete entlang einer Zeitleiste auf.	Die Aufgaben b1 und b2 wurden auf fünf Mitarbeiter verteilt, wer wann welche Analysen durchführt.
In den folgenden 1-4 Wochen arbeitendie MA das Aufgabenpaket ab.	
Nach Ablauf der Zeit präsentierendie MA die Ergebnisse ihrer Arbeit dem RV.	Aufgrund der präsentierten Konzepte und Analysen priorisiert der RV-Nord (nach Rücksprache mit anderen RV und der GBLV) die Anforderungen neu. Wegen der hohen Anlaufzeit steht jetzt ‚c: Qualifizierung' oben.In den nächsten maximal vier Wochen werden die MA also an diesem Punkt arbeiten.
[Weiter mit Schritt 5]	

copyright :: flow consulting gmbh



Die Zahlen beziehen sich auf die Schrittnummer in der Tabelle

Die grundlegenden Regeln bei diesem Vorgehen sind:

- Die mit den RV festgelegte Dauer für ein Aufgabenpaket (1-4 Wochen) sowie der Inhalt des Aufgabenpakets werden nicht geändert.
- Änderungen, die während dieser Zeit an der Anforderungsliste vorgenommen werden, beeinflussen die Arbeit der MA bis zum Ablauf der max. 4 Wochen nicht (!). Die MA arbeiten während dieser Zeit also abgeschottet gegenüber Änderungen.
- Die GBLV hat keinen direkten Zugang zu den MA, sondern über den RV lediglich einen indirekten.
- Die Dauer des Bearbeitungszeitraumes für ein Aufgabenpaket kann während der Bearbeitung nicht verändert werden. Ausnahme: Der RV kann die Arbeit der MA abbrechen und den Zyklus neu starten.

Die folgenden Punkte kennzeichnen das skizzierte Vorgehen und sind dahingehend eine Möglichkeit, schrittweises Vorgehen zu strukturieren:

- Die ungestörte Abarbeitung eines Aufgabenpakets mit 1-4 Wochen Umfang dient als Bollwerk gegenüber Änderungsideen und –wünsche von außen. Und ‘außen’ ist hier sehr streng als außerhalb der MA gemeint, nicht als außerhalb der Organisation.
- Die strikte Trennung der Rollen von RV und MA repräsentiert die Trennung zwischen Anforderung (Nutzen) und Aufgabe (Aufwand) –hier existiert ein zweites Bollwerk.
- Diese beiden Bollwerke bieten einen Rahmen für echte Aushandlungen.
- Neue oder geänderte Anforderungen werden für die konkrete Arbeit der MA erst dann virulent, wenn ein erstes Zwischenergebnis bereits in der Praxis vorliegt, dieGBLV also anhand konkreter

copyright :: flow consulting gmbh

praktischer Erfahrungen Anforderungsänderungen formulieren kann (und nicht aufgrund erfahrungsneutraler Ideen).

- Anforderungen werden Schritt für Schritt realisiert – der Anspruch an die allererste Anforderungsliste sinkt damit erheblich. Es muss kein durchgerechneter Masterplan vorgelegt werden, eine erste Anforderungsvermutung genügt. Es werden höchstens vier MA-Wochen in den Sand gesetzt.
- Verlässlichkeit wird hier ohne doppelten Boden praktiziert: Zwischen GBLV und RV einerseits und zwischen RV und MA andererseits (vgl. zum Thema Vertrauen/Verlässlichkeit: Hartmann, S. 177-182).
- Die Autonomie der MA muss von allen ausgehalten werden: Von der RV wie von den MA auch (und noch vielen anderen).
- Der Appetit kommt beim Essen – bei diesem Vorgehen entsteht das Ziel erst beim Machen.

Mit Zielvereinbarungen im Experimentierstadium wird der gesamten Organisation zugemutet, dass Ziele nicht als zukünftige Zustände angesehen werden, sondern als Hypothesen.[9] Ziele sind dann keine fixe und verlässliche Größe mit zwölfmonatiger Laufzeit, sondern flüchtige Konstrukte. Führen mit Zielen bedeutet in einer dynamischen Zukunft immer stärker, die Ziele der Organisation und die Ziele des Mitarbeiters in eine permanente Aushandlung zu bringen.

Schluss-Zitat

Wie unschuldig kommt der Satz [von Antoine de Saint-Exupéry] daher:

‚Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommele nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.'

– Wessen Sehnsucht? – Und wessen Schiff? Die hoh(l)e Kunst der Beeinflussungstechnik mag sich noch so poetisch ornamental garnieren, es nimmt nichts davon weg, dass hier der ‚Lehrende' sein Primärinteresse verschleiert, ‚trickst' und andere fremdgesteuert zur Arbeit verführt.

Die schiffsbauenden Männer sind die Dummen in der Geschichte. Die beschämend Verführten. – Und wessen Reise? Zur Strafe werden die Schiffsbauer wahrscheinlich nicht einmal mitreisen dürfen. Jedenfalls bleibt es offen. – Und warum gerade zum Meer? Eine inhaltliche Diskussion des Ziels wird nicht geführt. Aber auch als Handlungsanweisung für Führungskräfte (‚Führen durch Vision') ist das Bild Saint-Exupérys mehrdeutig, ja, es entlarvt sich bei genauerem Hinsehen ein zynischer Kern. So versagt es jede Antwort auf die nahe liegende Frage der Industriekapitäne: ‚Wo kriege ich so schnell ein Meer her?'"[10]

[9] Vgl.: Tötschinger, R. (2010): Zuerst handeln oder zuerst denken? In: Revue für postheroisches Management (06), S. 76-79.

[10] Sprenger, R. (2000):Mythos Motivation. Frankfurt/M., S. 60.

copyright :: flow consulting gmbh