



Unerwünschte Nebenwirkungen

Zielvereinbarungen sind heute als Führungsinstrument Standard in Unternehmen. Doch häufig sind die darin formulierten Vorgaben starr und einseitig und versperren den Blick auf Alternativen oder gar Risiken.

Zielvereinbarungen bereiten vielen Bauchschmerzen, denn sie begrenzen das Potenzial möglicher Entdeckungen von vornherein. Statt einer kreativen intrinsisch motivierten Leistungsgemeinschaft, der sich alle verpflichtet fühlen, wird eine tantiemen-besessene Belegschaft zugrunde gelegt, die selbst dann alles tut, um die Ziele zu erfüllen, wenn sie keinen Sinn machen.

Und eben hier liegt das Dilemma des Führens durch Ziele. In der Praxis kann dies in einem Pharmaunternehmen dazu verführen, ein Medikament fristgerecht in den Markt zu pushen, ohne dass Sicherheitsbelange hinreichend berücksichtigt werden. Manager von Unternehmen in dynamischen Märkten sehen sich dagegen vor der Schwierigkeit, dass selbst Ziele mit dem Horizont eines Jahres schnell überholt sind.

Nun spricht auch eine Studie der Harvard Business School davon, dass die positiven Effekte der Zielvereinbarung lange übertrieben, dass dagegen systemimmanente Schäden durch Management by Objectives weitgehend ignoriert worden seien.

The Boston Globe greift in seiner Online Ausgabe das Thema unter dem bezeichnenden Titel „Ready, aim ... fail. Why setting goals can backfire“ auf. Das Magazin führt unter Verweis auf das Desaster bei General Motors aus, dass Industrieanalysten als eine der schädlichsten Ursachen für den Bankrott die Wahl des falschen Ziels von 29 Prozent Marktanteil halten. Diesem Ergebnis wurden am Ende Profitabilität und Innovationskraft geopfert.

Zum Missbrauch verleitend

Weitere Beispiele, bei denen sich Ziele am Ende fatal für Unternehmen herausstellten, sind der Ford Pinto, der bei Unfällen leicht Feuer fing, weil unter dem Druck der Zielvorgabe „Markteinführung“ berechtigte Sicherheitsbedenken ignoriert wurden, oder aber das Enron Debakel und die aus der Finanzkrise bekannte Fannie Mae und Freddie Mac.

Keiner will behaupten, dass Ziele an sich schlecht oder Zielsetzung als Instrument der Führung nicht wirksam ist. Schließlich gibt es viele positive Beispiele wie

General Electric, Southwest Airlines und andere, dazu zählt auch Toyota mit seinen „stretch goals“, deren Erfolg vielfach auf zielorientiertes Management zurückgeführt wird.

Es geht jedoch darum, den Wirkungen von Ergebnisvereinbarungen mehr Augenmerk zu schenken, die sich zum Nachteil von Unternehmen auswirken können, wie etwa im aggressiven und kriminell geprägten Klima von Enron, wo Umsatzvorgaben über allem standen, oder im KFZ-Reparaturgeschäft von Sears, Roebuck & Co., bei denen Mechaniker zur Erfüllung von Umsatzzielen unnötige Reparaturen berechneten. Denken wir an den Bank- oder Versicherungsmitarbeiter hierzulande, der zur Erreichung seines vorgegebenen Umsatzes die Kunden zu ungeeigneten und riskanten Produkten überredete. Auch zeigt sich, dass „stretch goals“ häufig besonders den Firmen attraktiv erscheinen, die sich in einer verzweiferten Lage befinden und sich ein Scheitern ihrer übersteigerten Ziele gar nicht leisten können.

Negative Effekte des rein auf Ziele ausgerichteten Führens sind auch Täuschun-

gen oder das Außerachtlassen wichtiger Aspekte. Um die vorgegeben Ergebnisse zu erreichen – vor allem dann, wenn sie kurz vor der Erfüllung stehen –, tendieren Mitarbeiter zum Schummeln. Ziele führen Mitarbeiter dazu, nach Anerkennung und Belohnung zu streben. Dies aber engt den Fokus möglicher Betrachtungen ein. Schlimmer noch, andere werden daran gehindert, wichtige, den Vorgaben zuwiderlaufende Aspekte, in Betracht zu ziehen. So entgehen den Unternehmen wichtige Chancen, oder aber sie werden mit überraschenden Risiken konfrontiert, zum Beispiel dann, wenn ein Vertriebsmitarbeiter umsatzgetrieben nach Chancen in einem Markt greift, aus dem sich Mitbewerber zurückziehen, und zu diesem Zweck erkennbare Risiken verfälscht darstellt.

Nicht prozessorientiert

Zweifellos sind Ziele ein probates Werkzeug zur Steuerung, Koordination und Motivation und auch Kontrolle. Insofern sollte die aufkommende Kritik an der Zielvereinbarung nicht schwarz-weiß betrachtet werden. Vielmehr sollten sich Manager sensibilisieren und sich davor bewahren, diese Vorgaben in mechanistischer Manier zu formulieren oder zu verfolgen. Dazu gehört auch, mit Zielen flexibel und im Sinne eines Lernprozesses umzugehen.

Kritisch sind Zielformulierungen, die zu eng gefasst sind, wie General Motors „29 Prozent Marktanteil“. Diese Vorgabe übersimplifiziert einen sehr komplexen Zusammenhang auf unangemessene Weise. Ähnliches gilt für rein Output-orientierte Vorgaben, sie sollten in der Formulierung den Verweis auf andere gleichermaßen einzu lösende Standards oder Werte beinhalten.

Mehr zum Thema

Lisa D. Ordóñez et al.: Goals Gone Wild: Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting, Harvard Business School Working Paper 09-083.

Drake Bennett: Ready, aim ... fail. Why setting goals can backfire, Boston Globe, März 2009.

Generell gilt, dass Ziele aus einer kalkulierbaren oder plausibel erschließbaren Vorstellung eines zukünftig gewünschten Zustands entstehen. Dies impliziert eine hinreichende Kenntnis oder Einschätzung einigermaßen stabiler Umgebungsvariablen. Ist dies nicht gewährleistet, wie etwa in hoch dynamischen oder kreativen Arbeitswelten, kann es sinnvoll sein, auf ein System der Zielvereinbarung zu verzichten.

Nicht zukunftsfähig

Dies sollte aber dann dazu führen, in einen permanenten Dialog- und Entscheidungsprozess zu treten, um die Entwicklung in die Zukunft gemeinsam zu erarbeiten. Dies wird auch zur Formulierung von Ergebnisvorgaben führen, aber eben nicht im Sinne eines formalen Instruments mit eingeschlossener Prämienregelung. Je stärker Menschen intrinsisch motiviert sind, desto mehr widerstrebt ihnen nicht nur Führung an sich, sondern Führung durch Zielvereinbarung im Besonderen. Die Diskussion um das Instrument der Zielvereinbarung kann als Augenöffner dienen für ein kommendes Zeitalter von Leadership. In Zeiten dynamischer, komplex und international vernetzter Organisationsarchitekturen und selbstbewusster Knowledge-Worker, hat sich Zielvereinbarung als Instrument der Führung wohl bald überlebt.

Zukünftig wird die Gestaltung von Unternehmenskulturen in den Vordergrund rücken, die Raum zur Entfaltung bieten und die Potenziale der Mitarbeiter freizusetzen vermögen. Und es wird um die Kompetenz der Manager gehen, diese kreative Welt zu gestalten und der Energie Richtung zu geben, statt die Belegschaft zu gängeln.

Gute Zielvereinbarung erfordert, im dauerhaften Dialog zu bleiben und nicht nur die Fortschritte der Soll-Ereichung zu prüfen, sondern auch die damit verbundenen Wirkungen. Daher ist eines der wichtigsten Elemente von Zielvereinbarung die regelmäßige Evaluation, ob die vorgege-

benen Resultate noch angemessen sind. Es erfordert Mut, diese anzupassen, aufzugeben oder gar erneuern.

Zu spät vereinbart

Die Realität sieht meist anders aus: Ziele werden zu spät vereinbart und sie werden mithilfe eines mechanistischen Prozesses heruntergebrochen, meist mit begrenzter Mitsprache. Allenfalls bei den persönlichen Entwicklungszielen gibt es Spielraum. Die Umsetzung ist motiviert durch das Streben nach Tantiemen – oft ohne vernunftorientierte Auseinandersetzung und manchmal geprägt von Apathie, frei nach dem Motto: „Wird schon richtig sein, mein Chef hat da auch wenig Spielraum“.

Wer will den Aufwand bestreiten, den Zielvereinbarungen verursachen, um am Ende doch von der Realität überholt zu werden? „Das erste Quartal ist rum, wir haben unsere Ziele immer noch nicht, aber wir werden am Jahresende daran gemessen. Wenn wir die Ziele endlich erreicht haben, orientiert sich die Prämie daran, obwohl sich die Rahmenbedingungen dann schon wieder verändert haben“, hört man oft.

Nur wenige haben den Mut, das System zu relativieren, so zum Beispiel Peter Schneider, Geschäftsführer von Engelhardt Druck, einem äußerst erfolgreichen mittelständischen Unternehmen in Nördlingen: „Zielvereinbarung als formales System, das brauchen wir nicht. Natürlich sprechen wir über Ziele, aber das reicht mir allein nicht. Ich will mehr, ich brauche hier Führungskräfte, die über irgendwelche vorab gesetzten Ziele hinausdenken im Interesse des Kunden. Der Markt ist zu dynamisch für geordnete Zielvereinbarungsprozesse.“



Autor
Jürgen Peterke,
Unternehmensberater
und Trainer, JP-Consulting
& Training GmbH, Darmstadt,
jp@jp-consulting.de