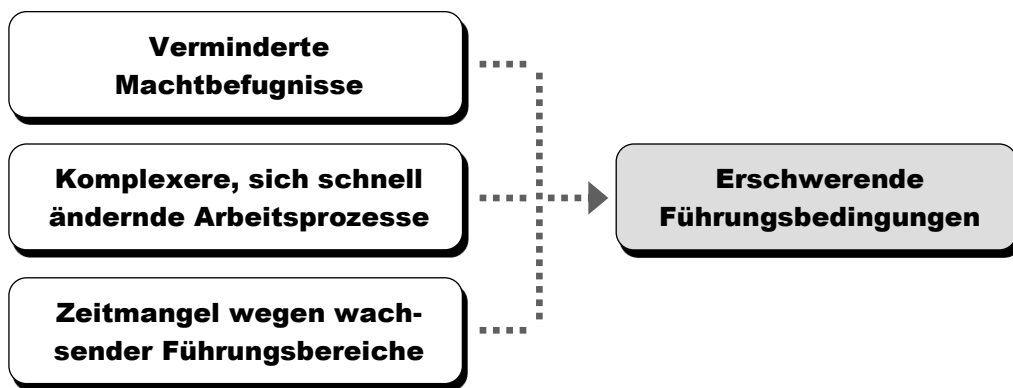


Philosophie des Führens mit Zielvereinbarungen

Gründe und Hintergründe des Konzepts

Jede erfahrene Führungskraft wird bestätigen, dass Personalführung heute weit schwieriger ist als noch vor einigen Jahrzehnten. Früher konnten sich Vorgesetzte dank ihrer Machtposition sowie ihres Wissensvorsprungs auf das strikte Anordnen und genaue Kontrollieren von Arbeitsaufgaben beschränken. Die durchgreifenden gesellschaftlichen, technischen und wirtschaftlichen Veränderungen unserer Zeit haben jedoch dazu geführt, dass Führungskräfte heute vor weit höhere Anforderungen gestellt werden:



Verminderte Machtbefugnisse

Aufgrund gestärkter Arbeitnehmerrechte haben die Machtmittel von Führungskräften gegenüber früheren Epochen deutlich abgenommen. Hinzu kommt, dass die Mitarbeiter durch die Demokratisierung von Staat und Gesellschaft, persönlichkeitsfördernde Erziehungsmethoden, höhere Bildungsabschlüsse und eine verbesserte wirtschaftliche Situation heutzutage ein stärkeres Selbstbewusstsein besitzen. Sie beanspruchen mehr persönliche Rechte und nehmen was ihnen zusteht nachdrücklicher wahr als in früheren Zeiten.

Komplexere, sich schnell ändernde Arbeitsprozesse

Die Arbeitsaufgaben sind heute wesentlich vielfältiger und komplexer und sind einem sich beschleunigenden Wandel unterworfen. Innerhalb kurzer Zeitspannen werden neue Verfahren und Technologien entwickelt, ändern sich ganze Berufsbilder und entstehen völlig neue. Fachwissen veraltet immer schneller. Demzufolge können Führungskräfte heutzutage nicht mehr alle Details ihres Verantwortungsbereichs beherrschen, sondern sind in weit stärkerem Maß als früher auf die Kenntnisse spezialisierter Mitarbeiter und das aktuellere Fachwissen frisch ausgebildeter Nachwuchskräfte angewiesen.

Zeitmangel wegen wachsender Führungsbereiche

Um ihre Kosten zu senken, haben die meisten Unternehmen im Zuge von Personaleinsparungen auch die Zahl ihrer Führungskräfte reduziert und teilweise ganze Führungsebenen gestrichen. Mit der Folge, dass die Führungsspannen, d. h. die Zahlen der unmittelbar nachgeordneten Mitarbeiter, entsprechend gestiegen sind und sich die Vorgesetzten ihren einzelnen Mitarbeitern nicht mehr so intensiv widmen können, wie das in der Vergangenheit möglich war. Zwangsläufig müssen Sie ihren Zeitaufwand für Anweisungen und Kontrollen reduzieren.

Erschwerend kommt hinzu, dass durch die erweiterten Zuständigkeitsbereiche meist auch die fachliche Vielfalt ihrer Aufgaben gestiegen ist.

Die geschilderten Erschwernisse haben ein gegenüber früheren Epochen deutlich geändertes Führungsverständnis erforderlich gemacht.

Führungskräfte sind heute mehr denn je auf das selbstständige und verantwortungsbewusste Handeln ihrer Mitarbeiter angewiesen.

Die Suche nach Wegen zur Entlastung der Führungskräfte sowie das Bemühen um Flexibilisierung der Betriebsabläufe haben dazu geführt, mit dem Konzept des „Führens mit Zielvereinbarungen“ den Grundgedanken des „Management by Objectives“ wieder aufzugreifen. Während das ursprüngliche MbO auf dem Prinzip der Zielsetzung im Sinn einseitiger Vorgaben seitens der Vorgesetzten beruhte, stellt das Konzept des Führens mit Zielvereinbarungen eine Weiterentwicklung dar. In Abwandlung des MbO werden hierbei die Ziele nicht nur vorgegeben, sondern die Mitarbeiter bereits bei der Zielformulierung verantwortlich beteiligt und die Ziele mit ihnen einvernehmlich vereinbart. Hier liegt also die Betonung auf dem „Vereinbaren“ im partnerschaftlichen Sinn statt dem administrativen „Vorgeben“. (In manchen Fachbüchern und Unternehmen wird diese neuzeitliche Variante allerdings ebenfalls als Management by Objectives bezeichnet.)

Der allmächtige, allwissende und allgegenwärtige Vorgesetzte gehört der Vergangenheit an.

Nutzen für beide Seiten

Damit die Mitarbeiter weitgehend selbstständig im Sinn der Aufgabenstellungen arbeiten können, müssen sie umfassender über die Arbeitsziele informiert sein, als wenn ihnen ihre Arbeiten schrittweise vorgegeben und erklärt werden. Das lässt sich am ehesten erreichen, indem man sie bereits an den Überlegungen zur Zielsetzung beteiligt, was sowohl für das Unternehmen und seine Führungskräfte als auch für die Mitarbeiter folgende wertvollen Nutzeffekte erbringt.

Nutzen für das Unternehmen und die Führungskräfte	Nutzen für die Mitarbeiter
■ Die Mitwirkung lässt die Mitarbeiter verantwortungsbewusster werden, steigert die Identifikation mit ihrer Arbeit sowie mit dem Unternehmen und fördert Eigeninitiativen.	■ Die Möglichkeit zur verantwortlichen Mitwirkung reichert die Arbeit der Mitarbeiter qualitativ an, was ihre Arbeitszufriedenheit steigert und ihr Selbstverständnis fördert.
■ Die gedankliche Auseinandersetzung mit den Zielen macht die Mitarbeiter erfolgsorientiert, lenkt ihren Blick nach vorne und aktiviert sie.	■ Die zukunftsgerichteten Gedanken stimmen die Mitarbeiter zuversichtlich, wecken positive Gefühle und fördern somit ihre Arbeitsfreude.
■ Zielvereinbarungen schaffen den Mitarbeitern Handlungsspielräume, durch die ihre Erfahrungen und Ideen für das Unternehmen nutzbar gemacht werden.	■ Handlungsspielräume erlauben es den Mitarbeitern, ihre Kreativität auszuleben und bieten ihnen Gelegenheiten zu befriedigender Selbstverwirklichung.
■ Durch die gemeinsamen Zielüberlegungen werden die Mitarbeiter automatisch über die Gründe und Hintergründe der Arbeitsaufgaben optimal informiert.	■ Die ausführlichen Vorinformationen geben den Mitarbeitern Sicherheit bei ihrer Arbeit, ermöglichen ihnen ein selbstständiges Arbeiten und gewähren ihnen Ermessensspielräume.

<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufgrund der umfassenden Vorinformation benötigen die Mitarbeiter keine fortwährenden Anweisungen, was die Führungskraft entlastet. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Das selbstständige Arbeiten bietet den Mitarbeitern anspornende Herausforderungen und fördert ihr persönliches Wachstum.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Der hohe Informationsstand ermöglicht es den Mitarbeitern, notfalls selbstständig und dennoch zielkonform zu improvisieren, sodass es seltener zu Verzögerungen im Arbeitsablauf kommt. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Umfassend informiert, müssen sich die Mitarbeiter bei Problemen seltener ratsuchend an die Vorgesetzten wenden, was ihnen ein Gefühl der Unabhängigkeit und Eigenverantwortlichkeit vermittelt.
<ul style="list-style-type: none"> ■ In den Gesprächen können die Mitarbeiter ihre Bedenken sowie Vorschläge einbringen, sodass unrealistischen Zielvorgaben vorgebeugt und für praxisgerechte Arbeitsabläufe gesorgt wird. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Möglichkeiten der Meinungsäußerung kommen dem natürlichen Bedürfnis der Mitarbeiter nach Mitgestaltung sowie Mitentscheidung entgegen und lassen sie selbstbewusster werden.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Für gemeinsam erarbeitete Ziele setzen sich die Mitarbeiter in besonderem Maß ein, da sie sich für die Zielerreichung persönlich mitverantwortlich fühlen. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Das Erreichen mitgestalteter Ziele wird von den Mitarbeitern intensiver als persönlicher Erfolg erlebt, als wenn ihnen die einzelnen Arbeitsschritte genau vorgegeben waren.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Gemeinsame Zielüberlegungen helfen, auf die individuelle Eignung der Mitarbeiter einzugehen und Über- oder Unterforderungen zu vermeiden. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die dadurch gegebene Zielakzeptanz steigert die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, wodurch sie die Arbeiten als weniger belastend empfinden.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Zielvereinbarungsgespräche vermitteln das Gefühl der Partnerschaft, was langfristig zu einem positiven Arbeitsklima beiträgt. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Gespräche kommen dem Bedürfnis der Mitarbeiter nach zwischenmenschlichen Kontakten und Wertschätzung entgegen.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Konkrete Zielabsprachen liefern die Grundlagen für zielbewusste Kontrollen und objektivieren diese. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Präzise Zielvorstellungen bieten den Mitarbeitern die Möglichkeit der Selbstkontrolle und Selbstkorrektur.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Zielvereinbarungen schaffen die Grundlagen für aussagefähige Mitarbeiterbeurteilungen sowie die Planung anforderungsgerechter Personalentwicklungsmaßnahmen. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Der Vergleich der Arbeitsergebnisse mit zuvor vereinbarten Zielen kann den Mitarbeitern zu gerechten und transparenten Beurteilungen sowie Entlohnungen verhelfen.

Studien zu Produktivitätseffekten haben ergeben, dass Zielvereinbarungen verglichen mit anderen leistungssteigernden Maßnahmen zu den wirksamsten Führungsinstrumenten gehören.

Frühzeitiges Einbeziehen der Mitarbeiter schafft ein optimales Grundverständnis für die Arbeitsaufgaben und fördert die Erfolgsorientierung.

Übertragen von Verantwortung

Bei Sachzielgesprächen geht es in aller Regel um Arbeitsaufträge. Dabei ist zu bedenken, dass hierdurch nicht nur Tätigkeiten übertragen werden, sondern automatisch auch Verantwortung delegiert wird. Während das Übertragen von Tätigkeiten eine alltägliche, normalerweise unproblematische Führungsmaßnahme ist, tun sich Führungskräfte mit dem Delegieren von Verantwortung manchmal schwer. Denn schließlich bedeutet Verantwortungsdelegation auch das Abgeben von Macht (geringere Einflussnahme auf den Arbeitsprozess) und Eingehen von Risiken (mögliche Überforderung oder Unzuverlässigkeit der Mitarbeiter).

Bedenken gegen das Delegieren von Verantwortung sind durchaus auch bei Führungskräften mit einem demokratischen Führungsverständnis anzutreffen. Gerade diese Vorgesetzten geraten leicht in den Zwiespalt, einerseits ihren Mitarbeitern weitgehende Eigenverantwortlichkeit zubilligen zu wollen, andererseits aber möglicherweise unvermeidbare Risiken einzugehen oder durch die erforderlichen Kontrollen mit damit eventuell verbundener Kritik autokratisch zu

wirken. Sie befürchten, dadurch ihrem kooperativen Führungsstil untreu zu werden. Weniger Risikofreudige lösen ihren inneren Konflikt dann auf die Weise, indem sie die eine oder andere Arbeit lieber selbst erledigen, als die möglichen Risiken des Delegierens einzugehen.

Die zuvor geschilderten Bedenken sind oftmals unangebracht, denn erstens birgt nicht jede Art von Verantwortungsdelegation gleichhohe Risiken und zweitens schließt kooperatives Führen eine konsequente Zielverfolgung nicht aus.

Inwieweit eine Führungskraft bereit ist Verantwortung zu delegieren, ist eine Frage ihres Führungsstils und der persönlichen Risikobereitschaft.

Grenzen von Verantwortungsdelegation

Selbstverständlich hat jede Verantwortungsdelegation ihre Grenzen. Sie zu erkennen fällt leichter, wenn man sich der unterschiedlichen Arten von Verantwortung und deren Konsequenzen bewusst ist.



Die Handlungsverantwortung

Mit einem Arbeitsauftrag übernimmt der Mitarbeiter zwangsläufig die Handlungsverantwortung, also die Verantwortung dafür, dass er die im Arbeitsvertrag üblicherweise vereinbarten grundsätzlichen Pflichten erfüllt. Das bedeutet, auch ohne besondere Anweisungen muss er sich anstrengen und korrekt arbeiten. Es gehört zu den selbstverständlichen Pflichten eines jeden Mitarbeiters, die vereinbarten bzw. allgemeingültigen Regeln zu beachten und seine durch Ausbildung oder Einarbeitung erworbenen Fähigkeiten einzubringen.

Beispiel:

Auch ohne ausdrückliche Ermahnung seines Vorgesetzten hat ein Lieferfahrer die Bestimmungen der Straßenverkehrsordnung zu beachten und wird bei Verstößen von der Polizei direkt zur Verantwortung gezogen. Der Vorgesetzte des Fahrers hat dessen Fehlverhalten nicht zu verantworten.

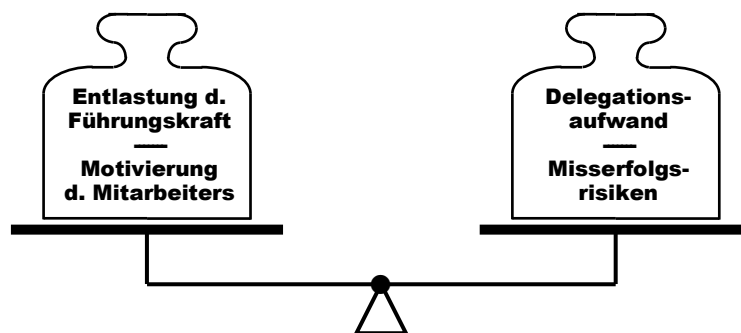
Mit jedem Arbeitsauftrag wird automatisch auch die Handlungsverantwortung delegiert.

Die Entscheidungsverantwortung

Anders liegen die Dinge bei dieser Verantwortungsart. Inwieweit ein Mitarbeiter in besonderen, nicht im Voraus geregelten Situationen eigenmächtig entscheiden darf, liegt im Ermessen des Vorgesetzten. Er muss beurteilen, inwieweit es verantwortbar ist, den Mitarbeiter im Einzelfall oder generell dazu zu ermächtigen. Das ist davon abhängig zu machen, ob der Mitarbeiter

- hinreichend zuverlässig und umsichtig ist,
- die notwendigen Fachkenntnisse sowie Erfahrungen besitzt,
- über die Bedingungen des aktuellen Auftrags ausreichend informiert wurde und
- mit der Verantwortungsdelegation keine unvermeidbaren Risiken zu tragen hat.

Auch sind beim Delegieren von Entscheidungsverantwortung der erzielbare Nutzen einerseits sowie der Aufwand und die Risiken andererseits gegeneinander abzuwägen:



Die Entlastung der Führungskraft durch Delegation liegt auf der Hand und die höhere Motivation der Mitarbeiter durch mehr Selbstständigkeit und Eigenverantwortung entspricht im Allgemeinen den natürlichen Mitarbeiterbedürfnissen.

Logischerweise ist aber eine umfassendere Information erforderlich, wenn Mitarbeiter auch eigenverantwortlich Entscheidungen treffen sollen, statt nur strikt nach engen Anweisungen oder Regeln zu arbeiten. Außerdem können sich folgende Misserfolgsrisiken ergeben:

- missverstandene Vorgaben oder Informationsdefizite
- Überforderung des Mitarbeiters, Unvermögen
- wagemutiges oder gar leichtfertiges Handeln
- mangelndes Engagement, Bequemlichkeit
- fehlendes Pflichtgefühl bzw. Verantwortungsbewusstsein

Zum vorigen Fallbeispiel:

Es wird die Motivation des Lieferfahrers steigern, wenn man ihm die Festlegung seiner täglichen Fahrtroute selbst überlässt. Andererseits geht man dabei das Risiko ein, dass er beispielsweise die Dringlichkeit des Auftrags eines Kunden falsch einschätzt und diesen zu spät beliefert.

Wie in ungeplanten Situationen zu verfahren ist, liegt grundsätzlich in der Entscheidungsverantwortung des Vorgesetzten, kann aber bei geeigneten Voraussetzungen delegiert werden.

Die Gesamtverantwortung

Auch beim vorstehend beschriebenen Praxisbeispiel verbleibt die Gesamtverantwortung trotz der Entscheidungsdelegation beim Vorgesetzten. Letzten Endes hat er gegenüber der Unternehmensleitung die Folgen einer Fehlentscheidung des Mitarbeiters zu vertreten.

Der Grundsatz der Gesamtverantwortung gilt sogar bei Abwesenheit der Führungskraft (zum Beispiel wegen Urlaubs): Sie muss zumindest Vorsorge treffen, dass es auch während ihrer Abwesenheit zu keinen vermeidbaren Schwierigkeiten kommt, indem sie

- die Arbeiten zukunftsicher organisiert,
- die Mitarbeiter hinreichend qualifiziert und
- die Vertretungsfragen rechtzeitig regelt.

Die Gesamtverantwortung für den eigenen Führungsbereich ist ureigenster Bestandteil des Führungsauftrags und somit nicht delegierbar.

Verantwortungsdelegation im Zielvereinbarungsgespräch

In einem Zielvereinbarungsgespräch sollten dem Mitarbeiter stets auch die Verantwortlichkeiten der übertragenen Arbeitsaufgabe erläutert werden. Dazu gehört,

- ihm seine grundsätzliche Handlungsverantwortung bewusst zu machen,
- beim Delegieren von Entscheidungsverantwortung die Grenzen seiner Eigenverantwortung aufzuzeigen und
- die unantastbare Gesamtverantwortung der Führungskraft klarzustellen.

Notwendigkeit von Kontrolle

Um der Gesamtverantwortung gerecht werden zu können, muss sich die Führungskraft jedoch davon überzeugen, ob die delegierten Aufgaben im Sinn der Zielsetzung erledigt werden bzw. wurden. Das gilt insbesondere dann, wenn Mitarbeitern mit einem Arbeitsauftrag nicht nur Tätigkeiten übertragen wurden, sondern auch Entscheidungsverantwortung, da hier die Folgen einer Zielverfehlung besonders schwerwiegend sein können. Mit anderen Worten: Beim Delegieren von Verantwortung muss ein Vorgesetzter besonders sorgfältig kontrollieren.

Dieser Zusammenhang mag widersprüchlich erscheinen: Während das Delegieren von Verantwortung ein typisches Merkmal demokratischen Führens ist, wird das Kontrollieren als eher autokratisch empfunden und kann sogar als Misstrauen verstanden werden. Darin liegt zweifellos auch eine Gefahr für den erwähnten Motivierungseffekt des Delegierens.

Im Grunde kann man nur dann uneingeschränkt darauf vertrauen, dass ein Arbeitsziel erreicht wird, wenn man die Arbeit selbst verrichtet. Je mehr Aufgabenanteile man jedoch jemand anderem überträgt, desto sorgsamer muss man sich davon überzeugen, ob die Vorgaben erfüllt werden und man das Arbeitsergebnis verantworten kann. Für die psychologische Wirkung ist dabei weniger maßgebend, ob kontrolliert wird, sondern auf welche Weise.

Auszug aus:

Hartmut Laufer

Zielvereinbarungen kooperativ, aber konsequent

GABAL Verlag, ISBN 978-3-86936-183-3