

PRAXIS- BERICHT | für die Kreditwirtschaft

SONDERDRUCK



Thema: MbO, Zielvereinbarung und Co.

Die Einstellung der Führungskräfte ist entscheidend!

Die Einstellung der Führungskräfte ist entscheidend!

Management by Objectives oder Führen mit Zielvereinbarungen ist ein Dauerbrenner-Thema – und steht wieder mal in der Kritik. „Die geliebte Methode erweist sich in der Praxis als weitgehend sinnlos“, war in der Online-Ausgabe des MANAGER MAGAZIN (03/2011) zu lesen. Wir haben in unserer breit angelegten Studie im Rahmen der Umsetzung eines Zielvereinbarungssystems in einer deutschen Großbank einen Aspekt betrachtet, auf den als „Erfolgsfaktor“ bei der Einführung des MbO zwar hingewiesen wird, aber empirisch so noch nicht beleuchtet wurde: die Einstellung der Führungskräfte.

Führen mit Zielen – von der Schwierigkeit des „Einfachen“

Führen mit Zielen ist als Führungsinstrument aus der Unternehmenspraxis nicht mehr wegzudenken; vermutlich gibt es kaum ein Unternehmen, das sich nicht mit diesem Führungsmodell auseinandergesetzt hat, denn häufig ist das MbO Modell in vielen Unternehmen mit dezentralisierten und eigenständig agierenden Einheiten, mit bereichsübergreifenden Projekten und vielfältig vernetzten Aktivitäten die einzig sinnvolle Art der Führung/Steuerung. Trotz ständig steigender Bedeutung gelingt – nach aktuellen Umfragen – die Umsetzung in der Praxis mehr schlecht als recht. Die Gründe hierfür sind zahlreich: angefangen damit, dass die leicht verständliche Bezeichnung „Führen mit Zielen“ (FmZ) dazu verleitet, durch den Namen des Systems schon verstanden zu haben, wie es funktioniert. Das führt zu nicht sorgsamer Einbindung der Zielvereinbarungssystem in die Gesamtsteuerungsprozesse der Unternehmen, zu unrealistischen Erwartungshaltungen an die Umsetzungsgeschwindigkeit eines solchen Systems, die anfängliche Euphorie schlägt in Ernüchterung um, wenn sich im Management Enttäuschungen über ausbleibende rasche Erfolge verbreiten. Und so ist es wenig erstaunlich, dass im oben erwähnten Artikel darauf verwiesen wird, dass ein Viertel der befragten Führungskräfte angab, dass der Wegfall des eingeführten Systems keine Auswirkungen habe werde, lediglich 6% glauben, dass es zu Produktivitätsverlusten kommen könnte.

Die zwei wesentlichen Problemfelder beim FmZ

Problemfeld 1: Der „handwerkliche“ Aspekt.

Hierbei geht es um die Handhabung der formalen Regelungen und der Anwendung des eigentlichen Steuerungsinstrumentes, also die Definition der Zielkaskaden und das Operationalisieren von Zielen, d.h. die „Messbarkeitsmachung“ mit allen bekannten Problemen hinsichtlich der Messbarkeit/Verobjektivierung vor allem bei den „marktfernen“ Bereichen und Tätigkeiten, den so genannten „qualitativen“ Aufgaben, also denen, die nicht unmittelbar Zahlengetrieben sind.

Problemfeld 2: FmZ und die „passende“ Unternehmens-/Führungskultur.

Die Kritik, FmZ leistet nicht das, was es verspricht, liegt nicht so sehr am „System“, als vielmehr an der Art und Weise, wie es von den Schlüsselpersonen betrachtet, gestaltet und angewendet wird. Da dies bei der Unternehmensführung beginnt, ist eine intensive Auseinandersetzung mit der Unternehmens- und Führungskultur notwendig. Denn Führung ist immer ein individuell geprägtes Phänomen, auch mit Blick auf Ziele; die einzelne Führungskraft ist immer mit der Frage des Verhaltens gegenüber jedem einzelnen Individuum konfrontiert. Der direkte Vorgesetzte ist die ‚erste Adresse‘ jedes einzelnen Mitarbeiters zum Führungssystem eines Unternehmens, er vertritt und vermittelt die Bedeutung von Zielen und Werten.

Ein Zielvereinbarungssystem stellt hohe Ansprüche an die Führungs- und Dialogfähigkeit aller Führungskräfte (Vermittlung von Ziel-sicherheit, Rückmeldung von Leistungen und Informationsvermittlung) sowie an ihrer persönlichen Einstellung. Führungsschwäche und mangelnde Überzeugungskraft werden durch ein FmZ nicht kompensiert, sondern sind potenzielle Stolpersteine für die Systemumsetzung und darauf wollen wir im Folgenden eingehen.

Der Rahmen unseres Projektes

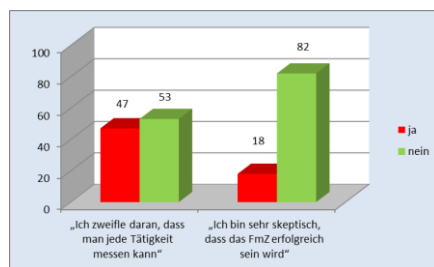
Im Zuge der Einführung einer neuen Entgeltsystematik mit einem variablen Vergütungsanteil für Führungskräfte und Mitarbeiter einer großen Bank war unser Beratungsauftrag, neben der Einweisung der Führungskräfte in die Handhabung und Anwendung des „technischen“ Aspektes des FmZ, die Einstellung der Führungskräfte in Bezug auf das neue Führungsinstrument auszuloten und darauf aufbauend Vorschläge zur „Absicherung“ der Systemeinführung zu unterbreiten.

Hierzu befragten wir die 157 Führungskräfte der Bank mit einem mehrteiligen Fragebogen, der neben Einstellungsfragen im Hinblick auf Wert und Nutzen des FmZ auch Fragen zum „Führungselbstverständnis“ beinhaltete. Insgesamt beantworteten 126 Personen den Fragebogen vollständig.

Wichtige Ergebnisse

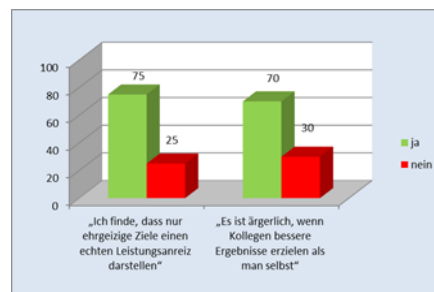
Die große Mehrheit der Führungskräfte (82%) zweifelt nicht daran, dass das „Führen mit Zielen“ erfolgreich sein wird – knapp ein Fünftel äußert sich skeptisch. Zweifel herrschen an den „methodischen Grundlagen“ der Zielvereinbarung: dem Prinzip der Messbarkeit, was nahezu jeder Zweite in Frage stellt.

Abbildung 1



In der psychologischen Forschung zum Thema Ziele gilt es als „gesicherte Erkenntnis“, dass herausfordernde und schwierige Ziele zu höheren und besseren Leistungen im Arbeitsprozess führen können. Interessant ist, wie sich unsere Zielgruppe zu den Themen *Ambitioniertheit bei der Zielvereinbarung* bzw. hinsichtlich der eigenen *Leistungsmotivation* positioniert.

Abbildung 2



Drei Viertel der befragten Führungskräfte sind der Ansicht, dass nur ehrgeizige Ziele einen echten Leistungsanreiz darstellen, bei einem Viertel der Teilnehmer stößt dies auf Ablehnung; ein ähnliches Bild zeigt sich in Bezug auf ihre *Wettbewerbsmotivation* (als ein Aspekt der Leistungsmotivation):

für jeden Dritten spielt der Leistungsvergleich mit anderen anscheinend keine Rolle.

Wir haben die Daten in einem weiteren Auswertungsschritt einer sogenannten „Clusteranalyse“ unterzogen, einem Gruppierungsverfahren, das nach „Typen“ sucht und fanden insgesamt vier unterschiedliche.

Diese vier Cluster unterscheiden sich in Bezug auf die vorher aufgeführten Fragen deutlich voneinander: Im Cluster 1, das 36% aller Befragten umfasst, sind die „Ambitionierten Optimisten“, die keinen Zweifel daran haben, dass das Führen mit Zielen erfolgreich

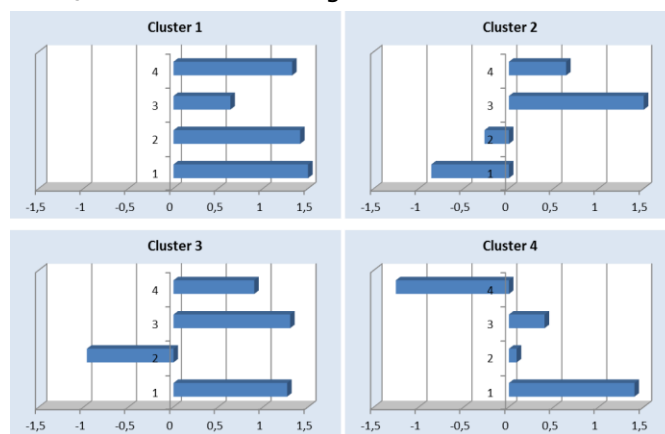
sein wird [1], die davon überzeugt sind, dass jede Tätigkeit auf irgendeine Art und Weise „messbar“ ist [2] und die es ärgerlich finden, wenn Kollegen bessere Leistungen erzielen als sie selbst [4]. Im Hinblick auf den Aspekt der Ambitioniertheit von Zielen [3] („Nur ehrgeizige Ziele sind echter Leistungsanreiz“) unterscheidet sich das Cluster nicht vom Mittelwert aller (Werte > 0,75 bzw. -0,75 sind signifikant). Cluster 2 (17% aller Befragten) umfasst die FmZ-„Skeptiker“, die nicht an den Erfolg der Systematik glauben und, wenn auch nur in einer angedeuteten Tendenz, auch „Methodenzweifel“ haben; gleichzeitig bejahen sie, stärker als Cluster 1 und 4, die Ambitioniertheit von Zielen. Die in Cluster 3 (24%) zusammengefassten Führungskräfte sind „Ambitionierte Befürworter mit Methodenzweifel“. Cluster 4 (23%) lässt sich als „Distanziert-Interessierte“ charakterisieren: die in diesem Cluster zusammengefassten Befragten glauben zwar an den Erfolg des FmZ, sind un-

„unauffällig“ hinsichtlich der Aspekte [2] und [3], distanzieren sich aber von der „Ambitioniertheit von Zielen“.

Ausblick

Ohne dies empirisch belegen zu können scheint doch offensichtlich, dass die Einstellung von Führungskräften hinsichtlich der

Abbildung 3



von uns betrachteten Fragestellungen in der Umsetzung eines FmZ deutlich mehr erfordert, als in den Umsetzungsworkshops die FmZ-„Mechanik“ zu erläutern. Die vermutlich oftmals stillschweigend gemachte Voraussetzung einer Geschäftsführung oder eines Vorstands, dass die Führungskräfte die Einführung eines solchen Systems per se akzeptieren, kann hier widerlegt werden. Die Begleitmaßnahmen müssen wesentlich „tiefer“ ansetzen, nämlich bei der Einstellung der Führungskräfte – und das ist mehr als das Umsetzung einer FmZ-Technik!

Autor

Mario Lukié, Managing Partner
managerberater, Köln
Kontakt:
mario.lukie@manager-berater.com

Dieser Artikel wurde verfasst von:



Mario Lukié
- Managing Partner -

Für Sie das Beste!

Wir verstehen Ihr Geschäft!

managerberater steht für die leidenschaftliche und hochqualifizierte Beratung von Organisationen und Führungskräften auf allen Ebenen. Wir bauen auf langjährige Erfahrungshintergründe und ausgewiesene Expertisen in unterschiedlichen Branchen.

Wir arbeiten lösungsorientiert!

Mit dem besonderen Beratungsansatz - Für Sie das Beste - entwerfen wir für Ihr Unternehmen passgenaue Lösungen: Den Erfolg dieses Ansatzes bestätigen Kunden, die auf unser gemeinsames Know-how vertrauen. Fachexpertise, Professionalität und persönliche Führungserfahrung in der Wirtschaft sind die Bausteine, aus denen wir Mehrwerte für unsere Kunden schaffen.

Wir entwickeln Vorsprung!

- Mit unseren Methoden aus **Potenzialanalysen, Personalentwicklung, Projektmanagement** und **Prozessberatung** liefern wir Ihnen das Handwerkzeug, um Ihre Ressourcen optimal und effizient einzusetzen.
- Wir unterstützen Sie kompetent und zuverlässig in allen Phasen von **Veränderungsprozessen**.

Sollten Sie nähere Informationen zu uns und unserem Leistungsportfolio wünschen, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme. Gern stehen wir Ihnen für ein vertiefendes Gespräch zur Verfügung!