

(Fortsetzung von Seite 1)

dung in die Unternehmensverantwortung, durch das Schenken des dafür notwendigen Vertrauens. Ein solches Vertrauen geniessen auch junge Mitarbeitende und ganz besonders Frauen bei der Thurella AG. Innovationskraft beweisen wir nicht nur auf der Ebene von neuen Produkteentwicklungen, sondern auch bei der Frauenförderung. Bei der Umstrukturierung der Geschäftsleitung wurde der sonst eher männerdominierte Bereich Beschaffung und Logistik einer damals knapp dreissigjährigen Frau anvertraut, welche ihre Aufgabe seither mit Bravour meistert. Mittlerweile ist eine weitere junge Frau zur Geschäftsleitung gestossen, welche die Produktion leitet und betreut. Das Innovationspotenzial hat sich dadurch weiter erhöht.

Gut orchestriert

Um erfolgreich in einem immer stärker international dominierten Markt bestehen zu können, braucht es ein gut orchestriertes Mitarbeiterteam. Analog zu einem Musikorchester sollte sich dieses aus den verschiedensten Mitarbeitenden zusammensetzen: solchen mit langjähriger Erfahrung und Beständigkeit, welche über ein breites Repertoire verfügen und unter unterschiedlichster Leitung zu Bestleistungen fähig sind. Andere bringen das Potenzial zu Solisten mit, harmonisieren dennoch bestens mit dem Gros der übrigen Mitarbeiter. Wieder andere verfügen über neue, innovative Ideen und Instrumente, die auch ein neues Publikum zu begeistern und an sich zu binden vermögen. Wenn viele Musiker gemeinsam spielen, geht das nicht immer auf Anhieb gut, insbesondere wenn neue Mitglieder aus einem anderen Orchester hinzu stossen. Um Misstöne zu vermeiden, braucht es eine gute Leitung, die zu motivieren und zu begeistern vermag.

(*) Paul Kundert ist CEO der Thurella AG, eines der grössten obstverarbeitenden Unternehmen in der Schweiz mit. 2005 wurde Thurella AG gleich zweimal mit nationalen Preisen für besonders innovative Leistungen geehrt. (www.thurella.ch, paul.kundert@thurella.ch)

Zielvereinbarungsgespräche

Unklarheit trotz Zielen

Alle Jahre wieder verläuft der Zielvereinbarungsprozess in vielen Organisationen unbefriedigend. Ein Plädoyer für eine Neuausrichtung des MbO-Prozesses.

von Jürg Wilhelm (*)

Arbeiten Sie in einem Unternehmen, in welchem Sie sich einem Management-by-Objectives-Prozess (Zielvereinbarungs-Prozess) stellen müssen? Dann arbeiten Sie nicht nur in einem fortschrittlichen Unternehmen, sondern Ihnen werden wohl auch einige der folgenden Symptome bekannt sein:

- Der MbO-Prozess wird auf die letzte Minute aufgeschoben und dann in aller Eile durchgeführt; die Qualität der Auseinandersetzung ist entsprechend.
- Die Ziele sind vage formuliert, kaum messbar, also auch wenig verbindlich.
- Nach kurzer Zeit kennen weder Chef noch Mitarbeitende die «Ziele» auswendig. Das Zielvereinbarungsprotokoll ist irgendwo abgelegt. Aber wo?
- Am Ende des Jahres wird festgestellt, dass sich wenig verändert hat; man war sich ja auch nicht völlig im Klaren was.
- Selbst dort, wo die Ziele messerscharf formuliert und präsent sind, stossen sie bei der Verfolgung auf den Widerstand derjenigen, die sich davon nicht betroffen fühlen. Oder aber auf die Übermacht der dringenden Aufgaben, die im Alltag an die Stelle der wichtigen Ziele treten.

Ist deshalb die Idee des MbO falsch? Nein, das Problem liegt nicht im Ansatz, sondern im Prozess und in den Rahmenbedingungen. Von Mitarbeitenden, die einen Lohn beziehen, wird erwartet, dass sie für das Unternehmen einen Wert schaffen. So denkt auch

Abteilungsleiter Müller. In dessen Büro brennt seit Wochen das Licht von morgens fünf bis nachts um zehn. Er arbeitet wie besessen. Trotz grösstem Einsatz wächst die Aufgabenliste täglich an. In seiner Wirkung dümpelt Müller nahe der Nulllinie herum. Schon bald ist der Bonus für gute Leistungen fällig. Hat Müller ihn verdient?

Ziele aus den Augen verloren

Wenn Enttäuschungen die Folge unerfüllter Erwartungen sind, lohnt es sich, die erwartete Gegenleistung miteinander klar zu vereinbaren. Da Aufgaben im besten Fall dazu dienen, Ziele zu erreichen, ist es meistens nützlicher, letzteres zu vereinbaren.

Im heutigen Unternehmensalltag dominieren jedoch – wie bei Müller – die Aufgaben meist die Ziele statt umgekehrt. Das Ergebnis ist, dass die Menschen mit hechelnden Zungen den Aufgaben hinterher rennen. Weil Organisationen aufgabenorientierte Systeme sind, gebären sie jeden Tag mehr Aufgaben, als Ressourcen zur Verfügung stehen, sie zu erledigen. Die Zunge hängt immer mehr raus.

«Als wir das Ziel aus den Augen verloren, verdoppelten wir die Anstrengungen», brachte Mark Twain dieses Phänomen vor mehr als hundert Jahren so scharfzüngig wie treffend auf den Punkt. Und so haben Menschen angesichts der Aufgabenfülle immer weniger Zeit, sich Sinn und Nutzen ihres Handelns zu überlegen. Leistung und Gegenleistung klaffen auseinander: Die Löhne werden gesenkt, Boni gestrichen und Leute geheuert. Die Motiva-

tion sinkt und mit ihr die Leistungskraft. Irendetwas sollte sich ändern. Aber was?

Die vier Dimensionen des Gelingens

Wenn der Erfolg eines Unternehmens von den Leistungen der Mitarbeitenden abhängt, stellt sich die Frage, wie Leistung definiert und wie sie gesteuert wird. Motivationsforscher unterscheiden zwischen Leistungsbereitschaft (Wollen) und Leistungsfähigkeit (Können). Leistungsbereitschaft setzt sich aus Motivation, Einstellungen und Werten sowie Erwartungen zusammen. Leistungsfähigkeit hingegen hängt von der persönlichen Eignung und den fachlichen Kenntnissen ab. Zudem müssen die persönliche Situation und die Arbeitsbedingungen es ermöglichen, Leistung zu erbringen (Dürfen).

Basis und Voraussetzung für eine gezielte Nutzung und Wirkung der ersten drei Leistungsdimensionen ist eine vierte: Die gemeinsame Verständigung (Klarheit) darüber, was Leistung für den Empfänger wie für den Erbringer von Leistung bedeutet.

Leistung ergibt sich aus dem Zusammenspiel dieser vier Dimensionen. Wenn die Leistungsmöglichkeiten (das Dürfen) beschränkt sind, stirbt langsam auch die Motivation (das Wollen) und als Folge oft auch die nicht mehr geübte Fähigkeit (das Können).

Wertschätzung bekommen

Für eine hohe Leistung motiviert ist, wer Wertschätzung bekommt. Wertschätzung bekommt, wer Mehrwert schafft. Die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft ist, Mitarbeitende so einzusetzen und zu befähigen, dass er sie bei guten Leistungen ertappen und damit Wertschätzung geben kann. Zudem soll die Führungskraft Unternehmen wie Mitarbeitende von sich unabhängig machen. Es

ist kein Zeichen besonderer Führungskompetenz, wenn der Chef der beste und fleissigste Mitarbeiter mit dem höchsten Stand an Wissen und Information in allen Bereichen ist, aber keine Zeit hat, sich um die kurz-, mittel- und langfristigen Ziele sowie Strategien zu kümmern.

Ich plädiere damit für einen Manager, der die Fähigkeit hat, sich Freiräume zu schaffen, die besten Mitarbeiter für sich und seine Ziele zu gewinnen, aus den einzelnen Talenten ein Team zu formieren und diese im Rahmen ihrer Fähigkeiten frei laufen zu lassen. Wenn Mitarbeitende eine ungenügende Leistung erbringen, ist das meiner Meinung nach eher eine Aussage über die Führungskraft, als über die Mitarbeitenden.

Der etwas andere MbO-Prozess

Herkömmliche Einzelgespräche zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitenden haben eine geringe Hebelwirkung, wenn es darum geht, die wichtigsten Ziele zu einem gemeinsamen Fokus zu machen und die Aktivitäten mit den Menschen aufeinander abzustimmen. Zudem sind sie zeitaufwendig.

Bessere und schnellere Ergebnisse bringt es, den MbO-Prozess kaskadenartig in einem top down Verfahren in Workshops durchzuführen, an welchen alle Mitarbeitenden, die in der Wertschöpfungskette an demselben Ziel arbeiten, zusammenkommen und so Ziele und Aufgaben abstimmen. So können bis zu 50 Leuten gleichzeitig am Prozess arbeiten. Der Aufwand für den Vorgesetzten schrumpft auf einen Bruchteil. Alle hören dieselbe Botschaft. Und die Ziele werden zusammen mit den Massnahmen an Ort und Stelle vereinbart und abgestimmt. Die Verbindlichkeit wächst. Vierteljährliche Folge-workshops sorgen dafür, dass die freigesetzte Energie erhalten bleibt.

(*) Jürg Wilhelm ist Geschäftsführer des Institutes for excellence in Eggersriet.

(www.ife-web.com, j.wilhelm@ife-web.com)

Diesen und weitere Artikel finden Sie unter
www.jobwinner.ch

Jürg Wilhelm