

Fachhochschule Nordwestschweiz - FHNW

MAS Thesis in Sozialmanagement

# **Erfolgsvoraussetzungen für ein gelingendes MbO**

Ohne

## **attraktive Ziele**

läuft gar nichts!

eingereicht von

Fridolin Wyss

Referent: Prof. Dr. Stefan Adam

Abgabe: Mai 2013

## Abstract

Der Begriff ‚Management by Objectives‘ (MbO) ist die englische Version von ‚Führen mit Zielen‘. Das MbO wird sowohl in der Wirtschaftswelt als auch in Non-Profit-Organisationen als eines der zentralsten Führungsinstrumente anerkannt. Die Fachliteratur moniert jedoch, dass das MbO mehr schlecht als recht in der Praxis funktioniert.

Daher stellt sich die Frage, welches die Erfolgsvoraussetzungen sind, damit das MbO seine Wirkung zeigt. Für soziale Organisationen stellt sich vorab die Frage, ob das Konzept „Führen mit Zielen“ in der Sozialen Arbeit überhaupt umsetzbar ist und Sinn macht. Die hohen spezifischen Ziele, wie die SMART-Ziele, werden im MbO nicht hinterfragt. Sind nicht noch andere Zieltypen wirkungsvoller?

Die Arbeit setzt sich vor allem mit Fachliteratur auseinander. Eine kleine Befragung bei fünf Geschäftsleitenden überprüft die Ergebnisse der Fachliteratur mit Stimmen aus der Praxis. Ein kurzer Teil reflektiert eine Selbsterfahrung des Autors mit dem neueren Zieltypus Motto-Ziele.

Eine zentrale Erfolgsvoraussetzung, die bis heute wenig berücksichtigt wird, ist die Attraktivität der Ziele für die Mitarbeitenden. Die Arbeit empfiehlt, die SMART-Ziele mit sogenannten Motto-Zielen zu ergänzen, die bei der Zielvereinbarung das Unbewusste der Mitarbeitenden integrieren, womit letztlich die Chance der Zielerreichung erhöht wird. Weitere Erfolgsvoraussetzungen sind bei der Implementierung, beim Ablauf der Zielvereinbarungen, bei den Zielen, den Führungskräften und den Mitarbeitenden zu berücksichtigen.

In der konkreten Praxis werden nicht selten die vielfältigen Erfolgsvoraussetzungen vergessen. Ein MbO – Leitfaden im Anhang, der sich auf die Erfolgsvoraussetzungen eines gelingenden MbO's fokussiert, kann Führungskräften für die Berücksichtigung der Erfolgsvoraussetzungen dienlich sein. In der Praxis wird sich erweisen, ob der Zieltypus Motto-Ziel ins MbO Einzug halten wird oder nicht.

---

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abstract .....</b>	<b>I</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Fragestellung.....	1
1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit.....	1
<b>2 Das System Management by Objectives (MbO).....</b>	<b>3</b>
2.1 Die Grundidee von Führen mit Zielen.....	3
2.2 Theoretische Begründung .....	5
2.3 Historische Entwicklung.....	6
2.4 Zielarten und Zieltypen.....	7
2.5 Anforderungen an Ziele .....	8
2.6 Zielbeziehungen .....	9
2.7 Zielkonflikte und deren Auflösung .....	9
2.8 Zielkaskadierung .....	9
2.9 Phasen der Zielvereinbarungen.....	10
2.10 Umsetzung der Ziele .....	11
2.11 Gruppenziele.....	11
2.11.1 Gefahren bei den Gruppenziele.....	11
2.11.2 Notwendigkeit von Gruppenzielen.....	12
2.11.3 Erfolgsvoraussetzungen für Gruppenziele.....	13
<b>3 Wirkung des MbO .....</b>	<b>14</b>
3.1 Motivationssteigerung .....	14
3.2 Leistungssteigerung .....	15
3.3 Verbesserung der Organisationssteuerung .....	16
<b>4 Erfolgsvoraussetzungen .....</b>	<b>18</b>

---

4.1 Allgemeine Rahmenbedingungen .....	18
4.2 Führungskräfte .....	23
4.3 Mitarbeitende mit verschiedenen Persönlichkeitsprofilen .....	26
<b>5 MbO-Modelle in sozialen Organisationen.....</b>	<b>31</b>
5.1 Praxisfeld Soziale Arbeit.....	31
5.2 Mitarbeitergespräche im Praxisfeld Soziale Arbeit.....	32
5.2.1 Erwartungen der Führungskräfte .....	32
5.2.2 Mitarbeitergespräch konkret im Caritasverband Frankfurt a.M. ....	33
5.2.3 Problemfelder .....	33
<b>6 Motto-Ziele.....</b>	<b>36</b>
6.1 Theorie der Motto-Ziele .....	36
6.1.1 Unbewusste und bewusste Steuerung der Motivation.....	36
6.1.2 Der Zieltypus des Extensionsgedächtnis .....	38
6.1.3 Affekte und Motivation .....	39
6.1.4 Informations-Codes nach Bucci .....	39
6.2 Selbsterfahrung mit dem Motto-Ziel.....	40
6.2.1 Der Prozess der Bildung des Motto-Ziele .....	40
6.2.2 Schlussfolgerungen aus der Selbsterfahrung .....	42
6.3 Motto-Ziele als Führungsinstrument in Organisationen.....	42
6.3.1 Motto-Ziele und/oder SMART-Ziele.....	43
6.3.2 Motto-Ziele bei unangenehmen Firmenziele.....	44
6.3.3 Motto-Ziele als Management-Tool im MbO .....	44
<b>7 Erfolgsfaktoren aus der Sicht der Praxis .....</b>	<b>46</b>
7.1 Die befragten Organisationen .....	46
7.2 Resultate der Befragung.....	46
7.3 Fazit .....	48
<b>8 Die zentralen Erfolgsvoraussetzungen für ein gelingendes MbO .....</b>	<b>49</b>
8.1 Attraktivität der Ziele .....	49
8.2 Arbeit mit Motto-Zielen oder mit SMART-Zielen.....	50
8.3 Implementierung des MbO .....	50
8.4 Erfolgsvoraussetzungen beim Ablauf der Zielvereinbarungen.....	51

---

8.4.1 Fragen klären .....	51
8.4.2 Vorbereitungsphase .....	51
8.4.3 Während der Vereinbarung .....	51
8.4.4 Nach der Vereinbarung .....	52
8.5 Erfolgsvoraussetzungen bei den Zielen .....	52
8.6 Erfolgsvoraussetzungen bei den Führungskräften.....	53
8.7 Erfolgsvoraussetzungen bei den Mitarbeitenden.....	55
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>57</b>
<b>Anhang 1: Leitfaden für das MbO .....</b>	<b>60</b>
<b>Anhang 2: Fragebogen und Antworten bei Sozialen Organisationen.....</b>	<b>71</b>
<b>Eidesstattliche Versicherung.....</b>	<b>77</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Zielebenen.....	38
Abbildung 2: Informations-Codes .....	39
Abbildung 3: FÜchsli .....	41
Abbildung 4: Affektbilanz.....	Anhang 1

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: SMART .....	8
Tabelle 2: Operationale Formulierung.....	20
Tabelle 3: Internale Kontrollüberzeugung .....	27

**Abkürzungsverzeichnis**

Aufl.	Auflage
d.h.	das heisst
EG	Extensionsgedächtnis
ebd.	Ebenda
et.al.	et altera
erw.	Erweiterte
Hg.	Herausgeber
IG	Intensionsgedächtnis
lat.	lateinisch
MbO	Management by Objectives
S.	Seite(n)
u. a.	unter anderem
v.s.	versus
z.B.	zum Beispiel

# 1 Einleitung

Das Thema MbO als System lernte ich in einer Weiterbildung kennen. In der eigenen Organisation, die in der Säule Überlebenshilfe der Suchthilfe tätig ist, kennen wir die Thematik „Führen mit Zielen“ auf verschiedenen Ebenen. Auf der Ebene der Strategie werden strategische Ziel formuliert. In den Konzepten der einzelnen Betriebe wird die Zielsetzung festgehalten und auf der Stufe der Mitarbeitenden, werden in den Mitarbeitergesprächen Ziele vereinbart. Was uns jedoch fehlt, sind Jahresziele auf der Ebene der Gesamtorganisation und der Ebene der Betriebe.

Die Verkettung der Ziele der verschiedenen Ebenen findet in unserer Organisation kaum statt. Wohl die wenigsten unserer Mitarbeitenden kennen die strategischen Ziele des Vereins.

Zwar führen wir Mitarbeitergespräche und vereinbaren Ziele. Die Vermutung aber, dass diese Ziele im Alltag kaum präsent sind und erst kurz vor dem nächsten Mitarbeitergespräch „aus der Schublade“ geholt werden, kann nicht ganz von der Hand gewiesen werden.

Auf Grund dieser Ausgangslage sehe ich Entwicklungspotential in unserer Organisation und stelle im Gespräch mit anderen Geschäftsleitenden fest, dass dies nicht ein Spezifikum unserer Organisation ist.

## 1.1 Fragestellung

In der Fachliteratur zum Thema „Führen mit Zielen“ fällt relativ schnell auf, dass das MbO als absolut zentrales Führungsinstrument erkannt wird. Gleichzeitig wird festgestellt, dass in der Praxis das MbO mehr schlecht als recht funktioniert (vgl. Malik 2001: 174). Auf Grund dieser Aussage stellt sich die zentrale Frage: **Welches sind die Erfolgsvoraussetzung für das Funktionieren des MbO.** Dieser Fragestellung widmet sich diese Arbeit.

## 1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit

Das Ziel der Arbeit ist es, die zentralen Erfolgsvoraussetzungen für das MbO zu benennen. Bleiben sie jedoch nur in einer theoretischen Abhandlung benannt, so finden sie kaum den Weg in die Praxis. Daher werden die zentralen Erfolgsvoraussetzungen in einem Leitfaden für Führungskräfte festgehalten.

Um die zentralen Erfolgsvoraussetzungen für das MbO erfassen zu können, wird im 2. Kapitel das MbO vorgestellt. Niemand hat Interesse mit einem System zu arbeiten, das nicht seine Wirkung hat. So gilt es im 3. Kapitel die Wirkung des MbO aufzuzeigen. Im 4. Kapitel wird die Kernfrage nach den Erfolgsvoraussetzungen für das MbO dieser Arbeit angegangen. Watzka ist gemäss der Literaturrecherchen jener Autor, der sich am intensivsten mit dieser Frage auseinandergesetzt hat. Seine Erkenntnisse, die auf wissenschaftlichen Studien beruhen, stehen in diesem Kapitel im Zentrum. Aber auch andere Autoren und Autorinnen, die sich eher am Rande mit den Erfolgsvoraussetzungen befassen, fliessen ein. Mit einer Zusammenfassung dieses Kapitels könnte diese Arbeit eigentlich schliessen, wenn nicht noch die folgenden beiden Fragen zu erörtern wären: Ist MbO überhaupt kompatibel mit sozialen Organisationen? Gibt es neben dem allgemein bekannten Zieltypus SMART-Ziele noch andere relevante Zieltypen? Die erste Frage, die Dalhöfer (2012) meines Erachtens zu unklar beantwortet hat, wird im 5. Kapitel bearbeitet. Soziale Organisationen sind MbO tauglich, wie in Kapitel 7 dargestellt wird und auch die Stimmen aus der Praxis zeigen. Während meiner Beschäftigung mit MbO wurde ich durch einen Psychologen darauf aufmerksam gemacht, dass die SMART-Ziele, die sehr oft äusserst effizienzori-



---

entiert gelebt werden, ihm Patienten „bescheren“, da vor lauter Effizienzorientierung der Mensch mit seiner Persönlichkeitsstruktur zu wenig ernst genommen und somit oft „überfahren“ wird. Diese Menschen brauchen dann Unterstützung durch den Psychologen. Er hat mich verdankenswerterweise auf den Zieltypus Motto-Ziele hingewiesen, der nicht von einer wirtschaftlichen Effizienzorientiertheit geleitet wird, sondern primär auf die Attraktivität der Ziele setzt. Im 6. Kapitel werden die Motto-Ziele dargestellt und nach ihrer Tauglichkeit als Management Tool im Rahmen des MbO befragt. Es zeigt sich, dass die Motto-Ziele eine sinnvolle und notwendige Ergänzung zu den SMART-Zielen sind und dass auch die SMART-Ziele in der Praxis weniger mit dem Diktat der Effizienzorientierung und stärker mit einer „Attraktivitätsorientierung“ einzusetzen sind. Im 7. Kapitel werden fünf Geschäftsleitende von sozialen Organisationen befragt, ob die in der Literatur festgehaltenen Erfolgsvoraussetzungen auch aus Sicht der Praxis relevant sind. Die zentralen Erfolgsvoraussetzungen für ein gelingendes MbO werden auf Grund der ersten sieben Kapitel in Kapitel 8 im Sinne des Resultates dieser Arbeit festgehalten. Daraus wurde der Leitfaden für Führungskräfte entwickelt, der sich im Anhang befindet. Dieser Leitfaden scheint ein Bedarf zu sein, da in der Praxis ein Leitfaden für das MbO oft fehlt, wie die Befragung der Praxis in Kapitel 7 zeigt.

## 2 Das System Management by Objectives (MbO)

Der Begriff „Management by Objectives“ (MbO) ist die englische Version von „Führen mit Zielen“. Grundsätzlich darf davon ausgegangen werden, dass der Mensch sowohl im persönlichen Leben als auch im Geschäftsleben immer mit Zielen unterwegs ist. Privat werden Ferienzele geplant, im Sport werden Leistungsziele angestrebt oder man steckt sich das Ziel, die Wohnung neu einzurichten. Im Geschäft legt entweder die Leitung Ziele fest oder man hat als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter vom Ehrgeiz getrieben sich an einem bestimmten Tag einiges vorgenommen. Ziele bestimmen unser Leben durch und durch. Watzka hält zum MbO fest: „Es geht hier um das wichtigste und wirkungsvollste Führungsinstrument überhaupt – sofern es richtig praktiziert wird“ (Watzka 2011: 16).

In diesem Kapitel wird das „System“ „Management by Objectives“ vorgestellt. Die folgenden Aspekte werden in einzelnen Abschnitten beleuchtet: Grundidee von Führen mit Zielen, Theoretische Begründung, Historische Entwicklung, Zielarten und Zieltypen, Anforderungen an Ziele, Zielbeziehungen, Zielkonflikte und deren Auflösung, Zielkaskadierung, die Phasen der Zielvereinbarung, die Umsetzung der Ziele und am Schluss die Gruppenziele.

### 2.1 Die Grundidee von Führen mit Zielen

#### Der Begriff Ziele

Der zentralste Begriff von Führen mit Zielen ist der Begriff „Ziele“. Ziele sind angestrebte zukünftige Zustände. „Ziele sind SOLL-Zustände“ (ebd.: 19). Meier betont die Attraktivität: „Ein Ziel ist ein attraktiver Punkt in der Zukunft, zu dem alle hin wollen“ (Meier 2008: 8). Die Attraktivität vom lateinischen Wort *adtrahere* verweist auf die Anziehungskraft. „Ohne Ziele ist die Erkennung von Problemen nicht möglich. „Definitiv ist ein Problem eine Abweichung zwischen einem SOLL-Zustand ... und einem IST-Zustand“ (Watzka 2011: 19). Daraus zieht Watzka den banalen Schluss: „Wer keine Ziele hat, hat auch keine Probleme“ (ebd.). Ohne Ziele sind keine rationalen Entscheide in einer Organisation möglich, da bei Entscheiden zwischen verschiedenen Handlungsalternativen eine Auswahl getroffen wird. Um jedoch Kriterien für die Auswahl zu haben, müssen Ziele gesetzt werden. Auch Kontrollprozesse sind nur möglich auf Grund von vorher gefassten Zielen (vgl. ebd.: 20). „Kontrollprozesse stellen zweifellos eine zentrale und absolut unverzichtbare Managementfunktion dar“ (ebd.). Diese sind jedoch nur dort möglich, wo vorher Ziele formuliert wurden.

„Zusammenfassend ist also festzuhalten, dass zentrale Managementfunktionen wie Problemerkennung, Alternativenbewertung, Entscheidung und Kontrolle nur im Verband mit Zielfestlegungen sinnvoll sind. Ziele sind die zentralen Steuergrößen beim Management von Organisationen. Umso wichtiger ist, dass von der Organisationsleitung dem Prozess der Zielfindung hinreichend Zeit und Energie gewidmet wird, damit im Ergebnis auch die „richtigen“ Ziele, insbesondere natürlich die „richtigen Oberziele“ festgelegt werden. Denn falsche Oberziele infizieren seuchenartig alle nachgelagerten Managementaktivitäten und steuern die gesamte Organisation in die falsche Richtung“ (ebd.). Die Schlussfolgerung von Watzka: „Dauerhafter Erfolg ist nur zu erzielen, wenn über die Unternehmensziele die Interessen aller Gruppen in einem ausgewogenen Verhältnis Berücksichtigung finden“ (ebd.: 21).

### **Führen der Gesamtorganisation und der Mitarbeitenden**

Führen mit Zielen ist ein Instrument, das die Gesamtorganisation und die einzelnen Mitarbeitenden führt. Dabei geht man von den obersten Zielen einer Organisation, den Zielsetzungen des Leitbildes aus. Aus ihnen resultieren die strategischen Ziele, die meistens auf ein paar Jahre angelegt sind. Aus den strategischen Zielen werden die Jahresziele der Geschäftsleitung und der Abteilungen abgeleitet. Die Ziele der Mitarbeitenden stehen im Dienste der Abteilungsziele. Somit werden sowohl die gesamte Organisation als auch die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geführt. Jedes Ziel in der Organisation leistet einen Beitrag, um die Ziele der oberen Ebene zu erreichen.

### **Jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter Freiraum geben**

Führen mit Zielen lässt den Mitarbeitenden den Freiraum, die Massnahmen und die Wege, die die Zielerreichung ermöglichen, selber zu bestimmen. Vorgesetzte haben den Rahmen vorzugeben, innerhalb dessen die Ziele zu formulieren sind. Watzka gibt den Vorgesetzten den folgenden Tipp: „Sorge für einen klaren Rahmen und lasse die Mitarbeiter dann selbständig agieren“ (Watzka 2011: 25). Somit erhalten die Mitarbeitenden eine grössere Freiheit und gleichzeitig mehr Verantwortung (vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005: 103). Die Aussensteuerung der Mitarbeitenden durch die Vorgesetzten wird beim MbO in starkem Umfang durch die Selbststeuerung der Mitarbeitenden ersetzt. In der freien Wahl der Mittel und der Massnahmen liegt der entscheidende Unterschied zum Delegationsprinzip (vgl. Watzka 2011: 30). Eigenverantwortlich können sie ihr Expertenwissen und ihre Kompetenzen einbringen, womit die Ressourcen und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden besser in die gesamte Organisation integriert werden. „Die Mitarbeiter werden so in gewisser Weise selbst zu (Mit-) Unternehmern im Unternehmen“ (Strassner 2009: 27). Sie haben auch unternehmerische Verantwortung.

### **Zielvorgabe oder Zielvereinbarung**

Die Ziele können zwischen der Führungskraft und der Mitarbeiterin und dem Mitarbeiter vereinbart werden oder die Führungskraft gibt die Ziele vor. Organisationen, deren Kultur durch einen partizipativen Führungsstil geprägt sind, bevorzugen inzwischen die Vereinbarung von Zielen im Dialog. Beim ‚Führen mit Zielen‘ meint man heute Zielvereinbarung (vgl. Watzka 2011: 25). Partizipation bei der Zielvereinbarung steigert das Commitment, fördert die Setzung von schweren aber erreichbaren Zielen und bringt mehr Arbeitszufriedenheit (vgl. Semrau/Graumann/Jost 2011: 238). Die Zielsetzungstheorien sind auch kulturgebunden. Die meisten Konzepte kommen aus Amerika. Europa ist stärker von dem Partizipationsgedanken geprägt (vgl. Bungard 2002: 34).

Partizipation fördert aber nicht die Anstrengung (vgl. Semrau/Graumann/Jost 2011: 241). Dieses Resultat einer Befragung von 118 Mitarbeitenden, die mit Zielvereinbarungen geführt werden, erklären die Autoren der Studie damit, dass die Mitarbeitenden „Pufferbildung“ betreiben. Sie schaffen sich Ressourcen, die nicht unbedingt gebraucht werden und formulieren Ziele, bei deren Erreichung sie sich nicht so stark anstrengen müssen (vgl. ebd.: 243). Wenn die Erreichung der Ziele sich monetär auswirkt, kann derselbe Effekt festgestellt werden. Man stellt sich einfach zu erreichende Ziele, damit man die Ziele ganz sicher erreichen kann und somit die Boni erhält. Die Pufferbildung liegt also im Interesse der Mitarbeitenden. Diese Puffer sind sowohl negativ, da die Ressourcen nicht vollständig ausgenutzt werden als auch positiv, da für kreatives Arbeiten diese Puffer notwendig sind. Um kreatives und innovatives Verhalten der Mitarbeitenden zu fördern sind partizipative Zielvereinbarungen notwendig. Es gilt jedoch darauf zu achten, dass nicht zu viel Pufferbildung im Spiel ist.

Autoritärer Führungsstil und somit das Vorgeben von Zielen ist notwendig, „wenn die Mitarbeiter den erforderlichen fachlichen und motivationalen Reifegrad für eine stärkere Einbindung in unternehmerische Entscheidungen nicht aufweisen, sie starke Tendenz zur Verfolgung von Eigeninteressen haben oder wenn schlicht unter Zeitdruck agiert werden muss und daher für aufwändige Diskussionsprozesse keine Zeit bleibt“ (Watzka 2011:

25). Ebenfalls müssen Ziele von Vorgesetzten gesetzt werden, wenn man lange über Ziele diskutiert und keinen Konsens findet, da die Ziele als solche wichtiger sind als ihre Vereinbarung.

### **Kommunikation der Oberziele**

Die Oberziele einer Organisation, die im Leitbild, der Organisationspolitik und den strategischen Zielen festgelegt werden, müssen permanent schriftlich und mündlich kommuniziert werden, weil sie den Rahmen bilden, in dem alle anderen Ziele zu vereinbaren sind. Je bekannter dieser Rahmen den Mitarbeitenden ist, desto einfacher ist es, dass sie ihn auch akzeptieren. Die Setzung dieses Rahmens ist eine zentrale Aufgabe des Topmanagements (vgl. ebd.: 26). Im Leitbild, auch Vision genannt, wird die Frage beantwortet, wer oder was wir sein wollen. Die Visionen sollen Begeisterung auslösen und Energien aktivieren. Die Unternehmenspolitik beschäftigt sich mit der Frage: „Wie sollen die Ziele unserer Vision erreicht werden?“ Sie differenziert zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen: Personalpolitik, Finanzpolitik, Absatzpolitik, Einkaufspolitik (vgl. ebd.: 28). Die strategischen Ziele sind die Ergebnisse von detaillierten Analysen insbesondere des Umfeldes. Sie sind auf mehrere Jahre angelegt und legen neue Ziele auf Grund der Veränderungen der Umwelt fest.

## **2.2 Theoretische Begründung**

Die theoretische Grundlage für MbO ist die Zieltheorie der Arbeitsmotivation bzw. der Goal Setting-Theory. Ihre wichtigsten Vertreter sind Gary P. Latham und Edwin A. Locke (vgl. Strassner 2009: 22).

Die Ausgangslage dieser Theorie war die Feststellung, dass Menschen unter vergleichbaren Bedingungen unterschiedliche Arbeitsleistungen zeigen. Latham und Locke konnten mit Studien belegen, dass diese Menschen unterschiedliche Ziele verfolgten. Unterschiede in der Zielsetzung führen zu unterschiedlichen Handlungsergebnissen (vgl. ebd.: 22f). Für Latham und Locke sind Ziele somit unmittelbare Regulatoren menschlichen Handelns, da sich das menschliche Handeln an den jeweiligen Zielen ausrichtet. Hofbauer und Winkler gehen mit der Feststellung, „Ziele bestimmen das menschliche Sein“ (Hofbauer/Winkler 2002: 42) noch einen Schritt weiter.

Empirisch abgesicherte Ergebnisse der Zielsetzungs-Theorie fasst Bungard wie folgt zusammen:

- „1. Mit zunehmender Ziel-Schwierigkeit steigt der motivations- und leistungsfördernde Effekt.
2. Je höher die Spezifikation des Ziels, desto stärker die Handlungsdetermination und damit der Leistungseffekt.
3. Die Effekte unter 1. und 2. entstehen vor allem dann, wenn eine hohe Zielbindung vorliegt.
4. Der Ursprung des Ziels spielt dagegen eher keine Rolle“ (Bungard 2002: 22).

Ziele bewirken direkt Anstrengung, Ausdauer und Verhaltensausrichtung (vgl. Strassner 2009: 24). Die Erreichung der Ziele wird beeinflusst durch Zielbindung, Selbstwirksamkeit, Feedback, Aufgabenkomplexität, Fähigkeiten und Fertigkeiten, situative Zwänge und Persönlichkeitsmerkmale (vgl. 4. Erfolgsvoraussetzungen), wie Latham und Locke durch ihre Forschung erkannten (vgl. Strassner 2009: 24). Die Attraktivität der Ziele hängt auch davon ab, ob das Erreichen der Ziele mit den persönlichen Zielen der Mitarbeitenden korrespondiert. Ziele können als Mengenziele (quantitative) und als Güteziele (qualitative) gefasst werden. Da die quantitativen Ziele präziser messbar sind als die qualitativen, besteht die Gefahr der Fokussierung auf die quantitativen Ziele und der Vernachlässigung der qualitativen. Dadurch kann die Qualität auf Grund der Quantität leiden.

## 2.3 Historische Entwicklung

Die Thematik „Führen mit Zielen“ stammt aus dem militärischen Bereich (vgl. Malik 2006: 176). Sie kommt besonders in der Nachkriegszeit auf, in der das Wirtschaftswachstum beschleunigt werden musste (vgl. Dalhöfer 2012: 10). Das Modell Management by Objectives stammt von Peter Drucker im Jahre 1954. In „The Practice of Management“ (Drucker, 1995) legte er das Modell dar. Für Drucker sind die Zielvorgaben für die Mitarbeitenden durch die Führungskräfte von zentraler Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation (vgl. Bungard 2002: 18). Seine Botschaft an die Führungskräfte: „Unternehmen sind dann effizient, wenn den Mitarbeitern spezifische und schwierige Ziele vorgegeben werden“ (ebd.: 19).

Auf den oberen Führungsebenen sind Zielvereinbarungen schon länger bekannt und werden angewendet. Auf den unteren Ebenen wurden sie erst in den letzten Jahren eingeführt (vgl. Strassner 2009: 20). Wie ist der Boom dieses Instrumentes zu erklären? „Die Ursache der gesteigerten Bedeutung dieser dialogischen und zielbasierenden Führungsinstrumente ist in einem managementtheoretischen Paradigmenwandel zu sehen: weg vom *Command and Control* hin zum *Management by Objectives*“ (ebd.: 21).

Bei ‚Command and Control‘ sind Anordnung und Kontrolle durch die Führungskraft das Credo. „Indem die Führungskraft erwartet, dass ihre Aufträge und Vorgaben exakt erfüllt werden, behindert sie Eigeninitiative, Mitdenken und kreatives Problemlösen seitens der Mitarbeiter“ (ebd.). Dies führt zum Verlust von Arbeitsmotivation und zur Verringerung der Arbeitsleistung. Die Expertise und das Problemlösungspotential der Mitarbeitenden werden nicht im Sinne der Unternehmensziele eingesetzt und genutzt. „Die komplexeren Aufgaben der Unternehmenseinheiten und auch der Mitarbeiter selbst können besser bewältigt werden, wenn die Motivation der Mitarbeiter und ihr fachlich-praktisches Expertenwissen für die Unternehmensziele nutzbar gemacht werden“ (ebd.: 21f). Diese Einsichten kommen im Management by Objectives, von Peter Drucker, zum Zug. Neu ist, dass die Massnahmen und Wege den Mitarbeitenden nicht vorgegeben werden, sondern dass sie, bei klar festgelegten Zielen, Weg und Massnahmen selber frei wählen können (vgl. ebd.: 22). Somit werden die konkreten Entscheidungen nicht zentral getroffen, sondern dort, wo die Probleme auftreten und durch die vorhandenen Fachkräfte zu lösen sind. Ihre Fachkompetenz bringt adäquatere Entscheide als zentrale Vorgaben.

MbO hat seit seinen Anfängen vor allem zwei grosse Entwicklungsschritte gemacht (vgl. Dalhöfer 2012: 10f): Der erste Entwicklungsschritt erfolgte in den 1960er und 1970er Jahren, in denen allgemein eine Demokratisierung stattfand. Der hierarchisch geprägte Führungsstil wurde durch den partizipativen Führungsstil ergänzt. Daher wurden in partizipativ geführten Organisationen die Ziele nicht mehr von Oben vorgegeben, sondern mit den Mitarbeitenden verhandelt und vereinbart. Bungard begründet Partizipation nicht primär mit der Demokratisierung sondern mit dem Druck in der Wirtschaft (vgl. Bungard 2002: 20ff). Der Wettbewerb verlangt Flexibilisierung und höchste Qualität für den Kunden. So ereignet sich die „Etablierung einer durchgängigen Total-Quality-Management-Philosophie“ (ebd.: 20). Dies erfordert den stärkeren Einbezug der Mitarbeitenden in Entscheidungs- und Machtstrukturen. Daraus entstehen neue Führungs- und Kontrollfunktionen. „Über Nacht sind Delegations-, Partizipations-, Empowerment- bzw. Mitbeteiligungsmodelle zur Realisierung der notwendigen Veränderungsprozesse dem Management aufgezwungen worden, ohne dass genügend Zeit zur Verfügung stand, den Machtverlust sukzessive zu verdauen“ (ebd.). Damit nun weiterhin die Macht im Zentrum bleibt, wurden nicht-personale Kontrollinstrumente eingeführt. Ein erster weit verbreiteter Ansatz war die ISO-9000-Welle. Sie war ein „verkapptes Kontrollinstrument“ mit dem vorgegaukelt wurde, in die Welt des Total-Quality-Management eindringen zu können. Mitarbeitende erfuhren es als zu bürokratisch und innovationshemmend. Die ISO Euphorie verschwand. Es folgte die „neue“ Zielvereinbarung, die den zweiten Entwicklungsschritt hervorbrachte.

Dieser zweite Entwicklungsschritt ereignete sich in den 1990er Jahren. Er bezieht sich auf das zu führende Objekt. Ging es am Anfang um die Führung der Mitarbeitenden so geht es seit den 1990er Jahren auch um die Führung der gesamten Organisation. MbO wird nicht nur als Personalführungsinstrument, sondern zur Steuerung der Gesamtorganisation eingesetzt. Dabei scheint meines Erachtens entscheidend zu sein, dass die beiden Objekte Personal und Gesamtorganisation nicht parallel und unabhängig voneinander, sondern auf einander Bezug nehmend mit MbO geführt werden. Die einzelnen Mitarbeitenden sollen nun ein Ziel erfüllen, um damit einen Beitrag zur Zielerfüllung der gesamten Organisation zu erbringen. Hier findet ein Paradigmawechsel von Zielvereinbarungskonzepten als Personalführungsinstrument zum Organisationssteuerungsinstrument statt (vgl. ebd.: 32).

## 2.4 Zielarten und Zieltypen

### Zielarten

Grundsätzlich kann in materielle und immaterielle Ziele unterschieden werden (vgl. Meier 2008: 9). Zu den materiellen Zielen gehören Finanzen und Ressourcen, die man quantitativ messen kann. Zu den immateriellen zählt man z.B. Verhalten und Potentiale. Sie lassen sich nicht mit Zahlen quantitativ messen, jedoch beschreiben.

Watzka unterscheidet die folgenden drei verschiedenen Zielarten, die aus der Betriebswirtschaft stammen (vgl. Watzka 2011: 21):

**Leistungswirtschaftliche Ziele:** z.B. Produkt-/ Dienstleistungsarten, Mengen, Qualitätsniveaus, Prozessgeschwindigkeiten, Zielmärkte, Marktanteil.

**Finanzwirtschaftliche Ziele:** z.B. Gewinn, Kosten, Liquidität, Rentabilität, Sicherheit von Kapitalanlagen, Eigenkapitalausstattung, finanzielle Unabhängigkeit.

**Soziale Ziele:** z.B. Arbeitszufriedenheit, Arbeitsplatzsicherheit, Qualifizierung von Mitarbeitenden, Umweltschutz.

Die leistungs- und finanzwirtschaftlichen Ziele sind primär quantitativ messbar und gehören zu den materiellen Zielen. Die sozialen Ziele sind nicht ausschliesslich aber eher immaterielle Ziele und können beschrieben werden. Insbesondere in sozialen Organisationen haben sie ein besonderes Gewicht (vgl. 5. MbO in sozialen Organisationen).

Neben den Zielarten werden von Watzka sieben Zieltypen beschrieben (vgl. Watzka 2011: 37ff).

### Zieltypen

**Aufgabenziele:** Besonders zentrale Aufgaben werden hinsichtlich des Inhaltes, ihres Erreichungsgrades und ihrer Terminierung durch Ziele präzise untersetzt.

**Leistungsziel:** Sie beziehen sich auf Gewinn, Produktequalität und Prozessqualität etc.

**Ressourcenziele:** Mit ihnen soll der Verbrauch der Ressourcen Geld, Zeit und Material verringert werden.

**Innovationsziele:** Innovation ist gemäss der Philosophie ‚Stillstand ist Rückschritt‘ (vgl. ebd.: 38) unabdingbar für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Daher braucht die Organisation Mitarbeitende, die über die vorhandenen Organisationsstrukturen und Prozessabläufe hinausdenken. Mit Innovationszielen kann z.B. eine bestimmte Anzahl von Verbesserungsvorschlägen festgelegt werden. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter

sollte mindestens ein Innovationsziel haben. Damit wird ein Innovationsmanagement betrieben. Diese Aussagen werden in Kapitel 7 aus der Sicht der Praxis relativiert.

**Verhaltensziele:** Ein für das Unternehmen relevantes persönliches Verhalten der Mitarbeitenden wird mit Zielen angestrebt.

**Personalentwicklungs-Ziele:** Jede einzelne Mitarbeiterin und jeder einzelne Mitarbeiter mit Qualitätsdefiziten ist in arbeitsteiligen Prozessen eine Bedrohung der Qualität eines Gesamtprozesses. Daher ist die Weiterentwicklung der Qualität der Mitarbeitenden absolut entscheidend. „Ein gutes Angebot an Qualifizierungsoptionen ist ein wichtiges Merkmal einer hohen Arbeitgeberattraktivität und hilft bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Ebenso stellt es einen wichtigen Baustein bei der Bindung von Mitarbeitern dar“ (ebd.: 40). Daher gehören in jede Zielvereinbarung mindestens ein bis zwei Personalentwicklungs-Ziele.

**Negativ-Ziele:** Ständig neue und schwierigere Ziele führen zur Überforderung, wenn man nicht gleichzeitig Ziele benennt, die nicht mehr zu verfolgen sind. Die Trennung von Zielen, die nicht mehr so wichtig sind, führt zu einer gesunden und notwendigen Entlastung. „Gerade wirksame Menschen trennen sich konsequent von alten Gewohnheiten, um Energie und Zeit für neue Themen freizusetzen“ (ebd.: 41). Nach Malik soll die jährliche Zielsetzung auch zur Entschlackung des Unternehmens führen: „Die jährliche Zielsetzung ist nicht nur der Ort der Fokussierung, sondern auch die beste Gelegenheit, das Unternehmen systematisch zu entschlacken, (...) es von innen heraus zu entgiften, den angesammelten Müll wegzuräumen und Platz zu schaffen für Neues“ (Malik 2001: 180). In die ähnliche Richtung plädiert Bungard mit der provozierenden Frage, ob es richtig sei permanent neue Ziele zu setzen oder ob es nicht genau so sinnvoll wäre Ziel aufzugeben, womit sich Organisationen und Individuen sehr schwer tun (vgl. Bungard 2002: 34). Damit eine kontinuierliche Verbesserung sichergestellt werden kann, sind in jeder Zielperiode die Ziele höher zu stecken (Watzka 2011: 37f).

## 2.5 Anforderungen an Ziele

In der Praxis haben sich die Anforderungen mit den sogenannten SMART Kriterien durchgesetzt. Watzka zeigt eine deutsche und eine englische Version von SMART auf (vgl. ebd.: 119). Hofbauer/Winkler haben noch eine dritte Variante von SMART (vgl. Hofbauer/Winkler 2002: 47).

SMART Abkürzung	SMART deutsch	SMART Regel englisch	Variante Hof- bauer/Winkler
<b>S</b>	Schriftlich fixiert	Specific = konkret	Spezifisch
<b>M</b>	Messbar	Measurable = messbar	Messbar
<b>A</b>	Anspruchsvoll	Achievable = erreichbar	Attraktiv
<b>R</b>	Realistisch	Relevant = relevant	Realistisch
<b>T</b>	Terminiert	Time frame = zeitbezogen	Terminiert

Tabelle 1: SMART

Diese Tabelle zeigt, dass SMART sehr unterschiedlich interpretiert wird. Nur die Messbarkeit und die Terminierung sind bei allen drei Varianten klar. S wird mehrheitlich als spezifisch und nur in der deutschen

Variante mit schriftlich fixiert ausgelegt. Beim A haben wir drei unterschiedliche Interpretationen. Hier liegt die grösste Interpretationsbreite vor. R wird vorwiegend als realistisch gedeutet und einmal als relevant.

Im Hinblick auf unsere Arbeit, die noch zeigen wird, dass die Attraktivität der Ziele absolut zentral ist, ist es erstaunlich, dass die deutsche und die englische Variante ohne die Attraktivität auszukommen scheinen.

## 2.6 Zielbeziehungen

In jeder Organisation gibt es mehrere Oberziele. Diese Oberziele können in unterschiedlichem Verhältnis zueinander stehen. In der betriebswirtschaftlichen Zieltheorie spricht man von Zielbeziehungen (vgl. Watzka 2011: 21ff). Drei verschiedene Formen von Zielbeziehungen gilt es zu unterscheiden:

**Zielkomplementarität:** Wenn eine Massnahme, die zur Erreichung des Zieles A gleichzeitig positiven Einfluss auf die Erreichung des Ziels B hat, spricht man von Zielkomplementarität.

**Zielneutralität:** Die Verfolgung mehrerer Ziel erfolgt unabhängig voneinander. Die Massnahme für das Ziel A hat keine Auswirkung auf die anderen Ziele.

**Zielkonflikt:** Eine Massnahme wird zur Erreichung von Ziel A eingesetzt. Gleichzeitig mindert diese Massnahme die Erreichung von Ziel B.

Es ist die Aufgabe des Managements, „das gesamte System der Oberziele sorgfältig auf die Art der herrschenden Zielbeziehungen hin zu analysieren“ (ebd.: 23). Wie mit Zielkonflikten umgegangen werden kann, zeigt der folgende Abschnitt auf.

## 2.7 Zielkonflikte und deren Auflösung

Die radikalste Umgangsform mit Zielkonflikten ist die **Zielunterdrückung** (vgl. ebd.: 23f). Eines der Ziele wird eliminiert. Eine zweite Möglichkeit ist die **Zielgewichtung**. In diesem Fall gibt man dem einen Ziel eine prioritäre und dem anderen eine sekundäre Gewichtung. Jedoch muss eine solche Gewichtung auch kommuniziert werden, damit Entscheide auch verständlich sind und die Mitarbeitenden bei ihren Entscheiden dieselbe Gewichtung vornehmen. Eine dritte Möglichkeit ist, dass man das **Anspruchsniveau zur Erreichung dieses Zieles derart senkt**, dass der Konflikt aufgelöst wird. Möglich ist auch, dass man den beiden Oberzielen einen **neuen Status** gibt. Das eine Oberziel ist das Hauptziel und das andere kommt in den Status der ‚Nebenbedingungen‘. Um das Hauptziel erreichen zu können, müssen zuerst die Nebenbedingungen erfüllt werden. Bei diesem Vorgehen besteht jedoch das Risiko, dass nach der Erfüllung der Nebenbedingungen keine Ressourcen mehr für das Hauptziel vorhanden sind.

Zielkonflikte können auch durch die ‚**Nacheinandererfüllung**‘ aufgelöst werden. Auf einem Zeitstrahl wird festgehalten, welche Ziele zuerst und welche später zu erfüllen sind. Bei diesem Vorgehen kann es zu einer Zielunterdrückung der zeitlich letzten Ziele kommen.

## 2.8 Zielkaskadierung

Ein zentrales Element beim MbO ist, dass die Ziele aller Organisationsebenen miteinander in Verbindung stehen. „Mit dem Bild der Zielkaskadierung lehnt man sich an das Bild einer Kaskade an, also eines Wasserfalls, der über mehrere Steinestufen ins Tal stürzt. Die Oberziele der Organisation werden schrittweise über alle Organisationseinheiten hinweg hierarchieabwärts aufgespalten“ (ebd.: 29). In der vertikalen Betrachtung müssen alle Ziele in einem strengen Zweck-Mittel-Verhältnis stehen. Alle Ziele der Abteilung sind die Mittel der Oberabteilung. Die



Ziele der Oberabteilung sind die Mittel, um die Ziele der nächst höheren Organisationseinheit zu realisieren. Auf der horizontalen Ebene zwischen den Abteilungen auf gleicher Stufe ist eine völlige Widerspruchsfreiheit zwischen den einzelnen Zielen anzustreben. In der Praxis ist dies meines Erachtens oft nicht der Fall, da die Abteilungen auf gleicher Hierarchiestufe nicht selten sich in einem gegenseitigen Konkurrenzkampf befinden. Sie kämpfen gleichzeitig um die Ressourcen, um attraktive Aufträge und um Prestige in der Gesamtorganisation. Daher ist es eine zentrale Aufgabe des Managements auf die Widerspruchsfreiheit auf der horizontalen Ebene zu achten. Nicht alle alltäglichen Aufgaben werden mit Zielen untersetzt. Insbesondere bei der Koppelung der Zielerfüllung an monetäre Belohnung sieht Watzka die Gefahr, dass Mitarbeitende sich nur noch auf die Ziele fixieren und Aufgaben, die nicht mit Zielen untersetzt sind, vernachlässigen (vgl. ebd.: 31).

## 2.9 Phasen der Zielvereinbarungen

Da die Zielvereinbarungen im MbO eine der zentralsten Handlungen zur optimalen Führung der Organisation und des Personals ist, gilt es dieser Handlung grosse Aufmerksamkeit zu schenken, entsprechende zeitliche Ressourcen einzusetzen und sorgfältig in den folgenden Phasen zu planen (vgl. Watzka 2011: 35ff und Dalhöfer 2012: 18ff).

**Voraussetzung:** Bevor die Zielvereinbarung gemacht werden kann, müssen die Oberziele festgelegt sein. Auf Grund der Oberziele ist zu überprüfen, ob Organisationsstrukturen angepasst werden müssen.

**Vorbereitung:** Mitarbeitende und Vorgesetzte erarbeiten getrennt Zielvorschläge, um sich intensiv auf die eigentliche Zielvereinbarung vorzubereiten. Nach Watzka braucht dieser Vorbereitungsprozess mindestens vier Wochen (vgl. Watzka 2011: 35).

**Durchführung des Zielvereinbarungsgespräches:** Die Zielvorschläge werden besprochen und gemeinsam Zielvereinbarungen gesucht. Die Vereinbarungen dürfen nicht erzwungen werden, da diese für eine längere Zeit die zentrale Arbeitsgrundlage sind. Wird man sich nicht einig, so sind weitere Gespräche notwendig. Dieser grosse Aufwand ist zu gewähren, da dieser Prozess der Schlüsselprozess der Führung der Mitarbeitenden ist und einen zentralen Beitrag zur Organisationssteuerung beiträgt. Die Ergebnisse sind immer schriftlich zu fixieren.

**Überprüfung:** Da die Zielvereinbarung nicht nur ein Personalentwicklungsinstrument, sondern ein Führungsinstrument für die gesamte Organisation ist, gilt es zu überprüfen, ob die vereinbarten Ziele tatsächlich einen Beitrag zur Erreichung der Oberziele leisten. Nur diese Überprüfung gewährt, dass die Zielvereinbarung eine Verzahnung von Organisations- und Personalentwicklung ist (vgl. Strassner 2009: 27). Dadurch, dass die Ziele der Mitarbeitenden einen Beitrag zu den Oberzielen des Unternehmens leisten, beschäftigen sich die Mitarbeitenden mit der Strategie des Unternehmens und das Mitarbeitergespräch wird zum Bindeglied zwischen der Strategie und der operativen Ebene (vgl. ebd.: 26).

**Zwischenchecks:** Bereits bei der Zielvereinbarung sind die Termine zu planen, an denen der Stand der Zielerreichung evaluiert wird. Zwischenchecks stellen sicher, ob Mitarbeitende sowohl inhaltlich als auch terminlich auf dem Weg der Zielerreichung sind. An diesen Gesprächen muss gefragt werden, ob die Ziele zu verändern oder gar zu eliminieren sind.

**Abschlusskontrolle:** Nun stellt sich die Frage, ob die Ziele erreicht wurden oder nicht. Bei Zielverfehlungen bedarf es einer intensiven Abweichungsanalyse (vgl. Watzka 2011: 36). Erkenntnisse aus der Abweichungsanalyse könnte auch sein, dass falsche Ziele gesetzt wurden oder dass Vorgesetzte den Erreichungsprozess zu wenig eng begleitet haben. Diese beiden Möglichkeiten zeigen, dass bei Zielverfehlungen die Ursachen nicht immer bei den Mitarbeitenden liegen müssen.

Es gilt in der Praxis zu überprüfen, ob die Zwischenchecks durchgeführt werden und die Rückkoppelung mit den Oberzielen tatsächlich stattfindet (vgl. 7. Erfolgsfaktoren aus der Sicht der Praxis).

## 2.10 Umsetzung der Ziele

Die Umsetzung der Ziele soll gemäss PDCA-Regelkreis verlaufen: Plan, Do, Check und Act (vgl. Meier 2008: 13). Plan: Nachdem die Ziele vereinbart wurden, müssen die Mitarbeitenden zuerst die Strategieplanung und dann die Massnahmenplanung in Angriff nehmen. Do: Für die Durchführung der Massnahmen zur Erreichung der Ziele sind allein die Mitarbeiterin und der Mitarbeiter verantwortlich. Check: Das Controlling stellt den Ist–Soll Vergleich an. Das erreichte Ergebnis (Ist) wird mit dem Ziel (Soll) verglichen. Eine Abweichung wird festgestellt und analysiert. Mitarbeitende müssen den Vorgesetzten berichten, ob sie das Ziel erreicht haben oder nicht (vgl. ebd.: 17). Act: Die Aktion zum weiteren Vorgehen des Erreichens der Ziele wird gemeinsam definiert. Auf Grund des Controllings werden Entscheide getroffen. Beim nicht Erreichen des Zieles müssen drei Fragen gestellt werden. Zum Ziel: Ist das Ziel noch ein richtiges und ein gutes Ziel? Zur Strategie: Ist die Strategie noch die beste Vorstellung, das Ziel zu erreichen? Zu den Massnahmen: Ist die Massnahme noch die beste Möglichkeit, die Strategie umzusetzen (vgl. ebd.: 20)?

## 2.11 Gruppenziele

Die Vorteile von Arbeit in Gruppen oder Teams sind unbestritten. „Für Zielvereinbarungen sollte allerdings die Grundregel gelten, dass sie – wenn irgend möglich – am einzelnen Mitarbeiter festzumachen sind“ (Watzka 2011: 245). Den Individualzielen ist grundsätzlich Vorzug vor Gruppenzielen zu geben, da die Motivations- und Leistungssteigerung überwiegend individualpsychologischer Natur sind. „Hohe Identifikation mit einem Ziel ist bei einem Mitarbeiter deutlich wahrscheinlicher, wenn klar ist, dass er für seine Erreichung exklusiv verantwortlich ist“ (ebd.).

### 2.11.1 Gefahren bei den Gruppenziele

Bei Gruppenzielen können sozialpsychologische Mechanismen die individualpsychologischen Effekte überlagern. Drei gruppendynamische Prozesse sind zu beachten:

Die **Verantwortungsdiffusion** meint, dass es nicht absolut klar ist, wer welche Verantwortung hat. Die Grundhaltung, ein anderer könnte es ja machen, kann aufkommen. Das sogenannte Trittbrettfahrer-Phänomen kann sich zeigen (vgl. ebd.). Im Alltag stelle ich jedoch fest, dass bei einer hohen Identifikation mit dem gemeinsamen Ziel einer Abteilung, einem sehr positiven Teamklima und einer starken Innovationskraft der Mitarbeitenden sie sich gegenseitig mitreissen und motivieren, die hohen Ziele zu erreichen. Man spornt sich gegenseitig an. Daher ist meines Erachtens das Eintreten der Verantwortungsdiffusion sehr stark vom konkreten Team, seiner Motivation, seiner Identifikation mit dem Ziel und dem Teamklima abhängig.

**Im Erfolgsfall ist es schwerer, die einzelnen Erfolge einer Person zuzuschreiben** und daraus Leistungsstolz zu ziehen. Und wenn es gemacht wird, ist es in der Philosophie der Teamarbeit verpönt. Man will nicht besonders gute individuelle Leistungsbeiträge reklamieren (vgl. ebd.). In der Praxis stelle ich individuellen Leistungsstolz aber auch kollektiven Leistungsstolz einer Abteilung fest. Insbesondere als Geschäftsleiter wird mir deutlich, dass ich zwar auf meine eigenen Leistungen stolz sein kann, aber dass ich noch viel mehr stolz auf das gesamte Unternehmen, auf die gemeinsamen Leistungen bin. Meines Erachtens gilt es Watzka kritisch zu hinterfragen, ob

er nicht zu einseitig den Menschen als individuelles und zu wenige als soziales, sprich auf das Du angewiesenes Wesen wahrnimmt. Manager mit Millionenhonoraren argumentieren genau mit dieser meines Erachtens einseitigen Sichtweise: die Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens wird der einen Person zugeschrieben und nicht dem Kollektiv.

**Im Misserfallsfall kann nach Watzka niemandem der Misserfolg individuell zugerechnet werden.** Man schiebt ihn anderen Teammitgliedern in die Schuhe (ebd.). Wenn jedoch bei Gruppenzielen, die Gruppe selber die konkreten Massnahmen mit konkreten Verantwortlichkeiten festlegt, wird auch klar, wer welche Verantwortung wahrgenommen hat. Somit kann auch bei der Gruppe durch eine sorgfältige Abweichungsanalyse festgestellt werden, wo die Ursachen des Misserfolges liegen und welche Personen zuständig waren.

Bei Gruppenzielen kann eine Erschwernis darin liegen, dass bei den Gruppenmitgliedern eine unterschiedliche Ausprägung der Leistungsmotivation, unterschiedliche Interessen (Work-Life-Balance) und unterschiedliche Fähigkeitsniveaus vorhanden sind. Wenn die hier aufgeführten Unterschiede zu gross sind, dann kann es zu Problemen führen.

Studie Pleier 2008 zeigt in Grossunternehmungen, dass Individualziele motivierender sind als Gruppenziele (ebd.: 246). Ich vermute, dass hier differenzierter unterschieden werden müsste bezüglich der Gruppengrösse und der Branche. Auf Grund meiner Erfahrung in unserer sozialen Institution bin ich davon überzeugt, dass in der sozialen Branche die Motivation der Mitarbeitenden grundsätzlich höher und die Teamarbeit verbreiteter ist als in einem Grossbetrieb der Industrie (vgl. 5. MbO in sozialen Organisationen).

### 2.11.2 Notwendigkeit von Gruppenzielen

Watzka hält fest, dass in vielen Organisationen Arbeit in Teams gewollte Realität ist. Er sieht drei Wege, wie diese Teams mit Zielen zu führen sind (vgl. Watzka 2011: 246):

**Mit Individualzielen:** Verhaltensziele sind auf der individuellen Ebene mit der Absicht der Stärkung der Kooperationsprozesse zu vereinbaren.

**Mit Kombination von Individual- und Gruppenzielen:** Grundsätzlich sind Individualziele zu vereinbaren. Auf Grund des Bedarfs werden sie durch einzelne Aufgaben-, Leistungs-, Ressourcen oder Innovationsziele als Gruppenziele ergänzt.

**Mit Gruppenzielen:** Sie bieten sich bei folgenden Rahmenbedingungen an:

- **Grosses Abhängigkeitsgeflecht:** In diesem Fall können nur durch Kooperationsprozesse positive Ergebnisse erreicht werden. Die Gesamtleistung der Gruppe ist mehr als die Summe der Einzelleistungen. Es sind Organisationen oder Abteilungen, wo Hand in Hand gearbeitet werden muss.
- **Gezielte Förderung des Teamgedankens:** Die Organisation strebt gezielt eine enge Zusammenarbeit an, da das Gesamtergebnis wichtiger ist als die Einzelleistungen. Offene Kooperation, gegenseitige Unterstützung und Rücksicht auf leistungsschwächere Mitarbeitende sollen bewusst gefördert werden. Gruppenziele sind ein Unterstützungsinstrument für solche Grundhaltungen. Verbesserung des Betriebsklimas, Stärkung der Bindung und reibungsarme Kooperationen können sich lohnen. Der Industrielle Henry Ford meint: „Zusammenkommen ist ein Beginn, zusammenbleiben ist ein Fortschritt, zusammenarbeiten ist ein Erfolg“ (ebd.: 247).

Zielvereinbarungs- und Feedbackgespräche bei Gruppenzielen sind für Führungskräfte höchst anspruchsvoll. Sie sind besonders schwierig, wenn sich die Gruppe kollektiv gegen die Leistungsvorstellungen der Organisation wehrt, wenn die Gruppe eigene Ergebnisse deutlich besser einschätzt als die Vorgesetzten und wenn in der Gruppe Konflikte über ungleiche Leistungsbeiträge der Mitarbeitenden vorliegen und dabei Vorgesetzte in die Rolle des Konfliktreglers geraten. „Steht mal eine Arbeitsgruppe quer im Stall, dann pflanzt sich die Unruhe möglicherweise schnell in der ganzen Organisation fort“ (ebd.).

### 2.11.3 Erfolgsvoraussetzungen für Gruppenziele

**Personen, nicht Gruppen:** „Zu jedem Ziel muss man den Namen einer Person hinzufügen können. Wirksame Ziele sind *persönliche* Ziele“ (Malik 2001: 184). Ob die betreffende Person, die für das Ziel die Verantwortung hat, zur Erreichung desselben eine Gruppe braucht oder nicht, ist eine andere Frage. „Aber man muss eine Person verantwortlich machen und *nicht eine Gruppe*“ (ebd.). „Gerade weil Organisationen Kollektive sind, muss die Verantwortung personalisiert werden, so gut es nur irgendwie geht“ (ebd.). Ist dies jedoch nicht möglich, ist die Zielerreichung relativ unsicher. In diesem Fall ist eine intensive Kontrolle notwendig.

**Geringe Leistungsunterschiede:** Die Leistungsunterschiede zwischen den Gruppenmitgliedern dürfen nicht zu gross sein. Sind sie jedoch vorhanden, so kann versucht werden, sie über Individualziele zu minimieren.

**Persönlichkeitsstruktur der Teammitglieder:** Die Persönlichkeitsstruktur der Teammitglieder darf nur ein geringes Konfliktpotential oder hohe Konfliktlösungskompetenz aufweisen. Die Konfliktlösungskompetenz kann im Team durch regelmässige Supervision gefördert werden.

**Alle Teammitglieder auf dem gleichen Stand:** Alle Teammitglieder müssen in die Zielformulierung eingebunden sein, die Ziele kennen, verstanden haben und für relevant halten, Ansatzpunkte finden, um die Gruppenziele in ihr persönliches Handeln umzuwandeln und damit die Gruppenziele auch als individuell beeinflussbar erleben, und hinreichende Möglichkeiten haben, den aktuellen Zwischenstand der Zielerreichung zu erkennen (vgl. Watzka 2011: 248).

**Vereinbarkeit von individuellen Zielen und Gruppenzielen:** Bei der Formulierung von Zielen in Gruppen können Zielkonflikte auftauchen, da verschiedene Ziele gleichzeitig wirksam sind: die individuellen Ziele der Mitarbeitenden und das Ziel der Gruppe (vgl. Bungard 2002: 28). Daher ist ein möglichst grosser Konsens in der Gruppe zwischen den individuellen Zielen und dem Gruppenziel anzustreben.

## 3 Wirkung des MbO

Die Wirkung des MbO ist eine dreifache: die Motivationssteigerung, die Leistungssteigerung und die Verbesserung der Organisationssteuerung. Diese drei Wirkungen werden hier näher erläutert.

### 3.1 Motivationssteigerung

Die Motivation der Mitarbeitenden wird gesteigert, indem bedürfnisgerechte Anreize geschaffen werden, die Aufgabenidentifikation gestärkt wird, der Selbstverpflichtungseffekt wirkt, durch Zielboni ein Leistungsanreiz geschaffen wird und das Ziel in Sicht ist. Diese Motivationssteigernden Elemente sind im MbO enthalten.

**Bedürfnisgerechte Anreize:** Gemäss der Bedürfnispyramide nach Maslow sind Grundbedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, Soziale Bedürfnisse, Anerkennung und Selbstverwirklichung zu berücksichtigen (vgl. Watzka 2011: 43). Mitarbeitende mit einem ausgeprägten Sicherheitsbedürfnis suchen auch in der Organisation nach Klarheit, Struktur und Ordnung. Diese Klarheit und Ordnung wird mit den Zielen und deren Terminierung gegeben. Mitarbeitende mit grossem Anerkennungsbedürfnis erhalten bei der Zielerreichung von Vorgesetzten Anerkennung. Anerkennend wirkt aber auch, dass sie die Massnahmen und den Weg zum Ziel selber bestimmen können. Dadurch anerkennt die Führungskraft die fachlichen Kompetenzen und die Selbststeuerungskompetenz der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters. Bereits die Tatsache, dass die Ziele vereinbart und somit die Kompetenz der Mitarbeitenden gefragt wird, anerkennt die Mitarbeitenden als Fachperson. Mitarbeitende mit grossem Selbstverwirklichungsbedürfnis kommen auf ihre Rechnung, weil sie die freie Mittelwahl haben, sich anspruchsvolle Ziele setzen können und sich selber intrinsisch über den Leistungsstolz belohnen (ebd.: 45).

**Aufgabenidentifikation:** „Motiviert an einer Aufgabe zu arbeiten fällt leichter, wenn man sich mit der Aufgabe identifizieren kann“ (ebd.: 46). Die Mitarbeitenden müssen ihre Aufgabe für wichtig erachten und einen hohen Sinn in der Erfüllung der Aufgabe sehen. Kaum jemand arbeitet für etwas, das man als nutzlos oder überflüssig hält. Durch hohe Sinnhaftigkeit der Aufgabe entsteht Identifikation. Nicht nur die eigene Aufgabe sondern das gesamte Unternehmen muss Sinn machen, womit auch die Identifikation mit dem Unternehmen steigt. Identifikation mit dem Unternehmen zeigt sich im folgenden Satz: „Ich fege den Hof, damit unsere Kunden einen guten Eindruck von unserem Unternehmen haben und wir dadurch hoffentlich mehr verkaufen können“ (ebd.). Der Reinigungsmann sagt nicht nur „ich fege den Hof“, sondern zeigt seine Motivation, dass es dem Unternehmen gut geht, auf. Somit identifiziert er sich mit dem Unternehmen und mit seiner Aufgabe in der Unternehmung.

**Selbstverpflichtungseffekt:** Bei der Zielvereinbarung haben die Mitarbeitenden die Ziele mitbeschlossen. Diese Beteiligung am Prozess der Zielfindung führt zu einer hohen Bindung an die Zielentscheidung. Daher fühlen sich die Mitarbeitenden stärker für die Zielerreichung verpflichtet und leisten einen grösseren Einsatz. Hier liegt eine motivationssteigernde Commitmentfunktion vor. Sie ist nur vorhanden, wenn die Mitarbeitenden die Vereinbarung als echte Partizipation erleben und dahinter nicht eine „Pseudopartizipation“ vermuten (ebd.: 47).

**Leistungsanreiz durch Zielboni:** Extrinsisch motivierte und materiell orientierte Personen erhalten durch Zielboni einen zusätzlichen Motivationsimpuls. Geld steht in ihren Augen für Erfolg, Anerkennung und Status innerhalb und ausserhalb der Organisation. „Die dauerhafte Motivationswirkung von Zielerreichungsprämien ist allerdings kritisch zu hinterfragen“ (ebd.). Gemäss Herzberg, ein Klassiker der Arbeitsmotivationstheorien, ist die Bezahlung kein Faktor, der die Zufriedenheit der Mitarbeitenden anhebt (vgl. Haubrock 2004: 110f). Es gibt Faktoren, die dafür sorgen, dass keine Unzufriedenheit entsteht. Herzberg nennt sie Hygienefaktoren. Die Bezahlung ist ein Hygienefaktor. Das bedeutet, dass die Zielboni zwar Unzufriedenheit und somit Motivationshemmung verhindern können, jedoch die Arbeitsmotivation nicht steigern.

**Ziel in Sicht:** Der ‚innere Schweinehund‘ wird von der Psychologie „Handlungsinitiierungsproblem“ genannt. Eine Form davon ist das Aufschieben der Arbeiten. Dieses Phänomen wird in der Psychologie als Prokrastinationstendenz bezeichnet. Sie ist eine Störung der Selbststeuerung (vgl. Watzka: 2011: 49). Mit dem Rubikon-Modell kann das Handlungsinitiierungsproblem überwunden werden (vgl. Weber/Storch 2012: 44ff). Das Rubikon-Modell beschreibt, wie etwas Hinderliches überquert werden kann. Nötig dabei ist, dass etwas wünschbar und machbar ist. Zur Prokrastination neigen Menschen mit einer allgemein niedrigen Leistungsmotivation und gleichzeitig Menschen mit grosser Impulsivität. „Impulsive Menschen neigen dazu, von ihren langfristigen Vorsätzen abzuweichen, wenn andere Aktivitäten kurzfristig positivere Konsequenzen versprechen“ (Watzka 2011: 53). Intelligenz, Qualifikationsniveau und Aufgabenschwierigkeit haben keinen Einfluss auf das Aufschiebeverhalten. Aufgeschoben werden aversive Aufgaben. Dies sind Aufgaben, zu denen man eine Aversion hat. Aufgaben sind u.a. aversiv, wenn die Belohnung in weiter Ferne liegt. Aversion stellt sich auch ein, wenn das Gefühl aufkommt, dass der Leistungsstandard nicht erreicht werden kann. Mit der Terminierung und den konkreten Zielen der Zielvereinbarung wird die Aversion gesenkt. Das Ziel ist in Sicht. Zusätzlich wird durch die Zielvereinbarung ein „heilsamer“ Druck aufgebaut (vgl. ebd.: 54). Die Aufforderungen der Zielvereinbarungen sind: Entscheide dich! Bekenne dich!

### 3.2 Leistungssteigerung

Nach der Zielsetzungstheorie wird die Arbeitsleistung durch Ziele gesteigert, weil vier Mechanismen aktiviert werden: 1. Die bewusste Auswahl aus alternativen Möglichkeiten (Choice), 2. Die Anstrengung (Effort), 3. Das Durchhalten trotz Schwierigkeiten (Persistence), 4. Methodisches Durchdenken des Vorgehens (Strategy) (vgl. Semrau/Graumann/Jost 2011: 238).

Watzka sieht die folgenden Elemente, die die Leistungssteigerung bewirken: Lupenfunktion, Sog- und fokussierungswirkung, Erhöhung der Ausdauer, Mobilisierung von Zusatzenergien, Selbstwertsteigernde Erfolgserlebnisse, Verbesserung der Handlungsregulation, Qualifikationsaufbau, Zielautomatisierung und Flow – Erlebnisse.

Mit der folgenden Vertiefung der Elemente von Watzka entdeckt man in ihnen auch die vier Mechanismen der Zielsetzungstheorie von Semrau/Graumann/Jost.

**Lupenfunktion:** Zielvereinbarung setzt Schwerpunkte innerhalb der vielen Aufgaben einer Arbeitsstelle. Dadurch werden Prioritäten gesetzt und zwischen wichtigeren und weniger wichtigen Aufgaben unterschieden. Semrau/Graumann/Jost sprechen hier von der bewussten Auswahl aus alternativen Möglichkeiten (vgl. Semrau/Graumann/Jost 2011: 238). Die Führungskraft sorgt dafür, dass jene Aufgaben hervorgehoben werden, „die eine besonders starke Hebelfunktion auf die Gesamtleistung der Stelle erwarten lassen“ (Watzka 2011: 56). Durch die Konzentration auf die zentralen Aufgaben, ergibt sich eine Leistungssteigerung, da eine Verzettlung vermieden wird.

**Sog- und Fokussierungswirkung:** Akzeptierte Ziele haben eine Sogwirkung auf Menschen und bringen eine leistungssteigernde Konzentrationserhöhung. „Ziele saugen also quasi die Handlungsenergie an und ziehen sie von unwichtigeren Verrichtungen ab“ (ebd.). Dabei lauert jedoch die Gefahr, dass Informationen ausgeblendet werden, die nichts mit ihren Aufgabenzielen zu tun haben. Langfristige Aktivitäten, die nicht unmittelbar umsatzrelevant sind, können in Vergessenheit geraten. Es ist die Aufgabe der Führungskräfte dieser Gefahr entgegenzuwirken.

**Erhöhung der Ausdauer:** Ziele haben eine positive Auswirkung auf die Ausdauer. Viele Studien haben nachgewiesen, dass man sich mit gesetzten Zielen länger und intensiver mit einer Aufgabe auseinandersetzt und sich weniger durch Misserfolge entmutigen lässt (vgl. ebd.: 57f). Dies entspricht dem Durchhalten trotz

Schwierigkeiten nach Semrau/Graumann/Jost (vgl. Semrau/Graumann/Jost 2011: 238).

**Mobilisierung von Zusatzenergie:** Solange ein Vorsatz nicht umgesetzt wird, gibt es so etwas wie ein mentales Leiden. Das schlechte Gewissen gibt einen Energieschub, den Vorsatz anzupacken. Die Psychologie spricht hier von kognitiver Dissonanz: „Akzeptierte, aber bislang unerreichte Ziele drängen sich immer wieder in den Wahrnehmungsvordergrund. Der Mitarbeiter erlebt ein Spannungsgefühl (= kognitive Dissonanz) als unangenehmen psychischen Zustand“ (Watzka 2011: 58). Dieser Zustand löst eine starke Handlungstendenz aus, um diese Spannung zu beseitigen. Semrau/Graumann/Jost nennen dieses Phänomen erhöhte Anstrengung (vgl. Semrau/Graumann/Jost 2011: 238).

**Selbstwertsteigernde Erfolgserlebnisse:** Wer es geschafft hat, in den Bergen einen Dreitausender zu besteigen, will noch höher hinaus. „Erfolg macht hungrig auf weitere Erfolge“ (Watzka 2011: 59). Der Zielerreichungsakt stellt eine intrinsische Belohnung dar und das Selbstwertgefühl wird durch den Erfolg gesteigert.

**Verbesserung der Handlungsregulation:** „Ziele helfen Menschen, ihr eigenes Handeln besser zu organisieren“ (ebd.: 61). Sie steuern sich selbst. Die Psychologie nennt dieses Phänomen Handlungsregulation. Die anstehenden Handlungen werden in ein hierarchisch angeordnetes System von Zielen gegossen und aus den Zielen werden Teilziele. Dies entspricht dem methodischen Durchdenken des Vorgehens (vgl. Semrau/Graumann/Jost 2011: 238). „Von einem Ziel geht quasi ein gewisser Druck aus, die eigenen Gedanken (=Kognitionen) und Handlungen (=motorische Aktivität) zu organisieren“ (Watzka 2011: 61).

Damit diese Handlungsregulation funktioniert, müssen die folgenden Bedingungen erfüllt sein (vgl. ebd.: 63):

- Das Ziel muss akzeptiert sein und als verpflichtend erlebt werden.
- Mitarbeitende müssen über die nötige Befähigung zur Selbstregulation verfügen.
- Mitarbeitende müssen ihr Handlungsfeld intellektuell durchdrungen haben.
- Möglichst wenige Regulationshindernisse, wie erzwungene Unterbrechung oder fehlende Information.
- Möglichst wenige Regulationsunsicherheiten, wie zu komplexe Ziele oder unklare, widersprüchliche Ziele.
- Möglichst wenige Regulationsüberforderungen, wie Zeitdruck oder Überlastung des Arbeitsgedächtnisses.

**Qualifikationsaufbau:** Weil die Mitarbeitenden die Mittel und Wege selber wählen, müssen sie Handlungsräume füllen, Eigeninitiative entwickeln, Entscheidungen treffen, sich selbst steuern und den Bezug zu den Oberzielen herstellen. Dies ist ein Lernprozess und somit eine Qualitätssteigerung. Die Mitarbeitenden lernen über das „Wachsen an der Arbeit“, über fremdgesteuertes Lernen durch externe Angebote wie Weiterbildung und über Lernen am Verhaltensmodell, in dem sie die anderen intensiv beobachten (vgl. ebd.: 63ff).

**Zielautomatisierung:** Die einmal vereinbarten Ziele wirken über die Zielperiode hinaus. Daher werden sie auch nach der Zielperiode weiterhin verfolgt, auch wenn neue Ziele hinzukommen (vgl. ebd.: 65).

**Flow-Erlebnis:** Flow ist eine Glückserfahrung. Mitarbeitende gehen in ihr eigenes Tun auf. Flow kann mit „flutscht“ übersetzt werden. „Die Handlungsabläufe flutschen einfach dahin. Es läuft glatt und fließend“ (ebd.: 66).

### 3.3 Verbesserung der Organisationssteuerung

Durch das Führen der Gesamtorganisation mit Zielen, die gemäss der Zielkaskadierung gesetzt werden, wird die Steuerung der Gesamtorganisation stringenter (vgl. ebd.: 68). Die Zielvereinbarungen erfüllen in der Organisation die folgenden Funktionen, die eine Verbesserung der Organisationssteuerung erbringen (vgl. ebd.: 68ff):

**Effektivitätsfunktion:** „Tun wir die richtigen Dinge?“ ist die Frage nach der Effektivität. Entscheidend ist, dass nichts getan werden soll, was nicht den Oberzielen einen Nutzen bringt. „Die Management-Aufgabe, für Ziele zu sorgen und mit Zielen zu führen, bestimmt in massgeblicher und durch nichts zu kompensierender Weise die Effektivität einer Organisation“ (Malik 2001: 189).

**Effizienzfunktion:** „Tun wir die richtigen Dinge richtig?“ ist die Frage nach der Effizienz. Man kann zwar das Richtige tun, aber das Kosten-Nutzen-Verhältnis stimmt nicht. Zu viel Zeit oder zu viele andere Ressourcen werden gebraucht, um das Richtige zu tun.

**Planungsfunktion:** Mit Zielvereinbarungen sind die Mitarbeitenden zur permanenten Planung gezwungen.

**Koordinationsfunktion:** Der Erfolg hängt „von einem aufeinander abgestimmten Handeln aller Bereiche und aller Stellen ab“ (Watzka 2011: 69; vgl. 2.8. Zielkaskadierung: horizontale und vertikale Abstimmung der Ziele). In der Organisation gibt es sinnvolle Arbeitsteilung und Spezialisierungen. Diese separaten Leistungen müssen mit Zielen zu einer Gesamtleistung der Organisation führen.

**Optimierungsfunktion:** Organisationen wollen permanent besser werden und geben sich mit momentanen Erfolgen nicht zufrieden. Optimierung ist eine Daueraufgabe. Bei den Zielvereinbarungen stellt sich somit die Frage: „Was wollen wir künftig besser machen?“

**Allokationsfunktion:** Unter „Allokation“ versteht man die Zuteilung (lat. *allocare* = platzieren, zuteilen) der beschränkten Ressourcen. In der Praxis bekommt oft jene Bereichsleitung, die am lautesten klagt, am meisten Ressourcen, obwohl sie dort vielleicht nicht am dringendsten benötigt werden oder den grössten Nutzen für die Gesamtorganisation erbringen. Zielvereinbarungen können die Ressourcenverteilung objektivieren und „nehmen damit eine wichtige Allokationsfunktion für die Ressourcensteuerung wahr“ (Watzka 2011: 70). Diese Allokationsfunktion ergibt sich meines Erachtens jedoch nur, wenn auf der Ebene der Gesamtleitung die Ressourcenzuteilung klar definiert ist. Diese Ressourcenzuteilung resultiert aus den Zielen der Gesamtorganisation.

**Kontrollfunktion:** „Zielorientierte Führungssysteme ... transferieren die notwendigen Kontrollprozesse systematisch bis auf die Ebene jedes einzelnen Mitarbeiters“ (ebd.). Endkontrollen und Zwischenkontrollen sind integraler Bestandteil jedes MbO-Zyklus.

**Flexibilisierungsfunktion:** Wenn Veränderungen in der Organisationsumwelt nicht rechtzeitig wahrgenommen werden, sind Misserfolge vorprogrammiert. Meines Erachtens tendieren vor allem Mitarbeitende, die schon länger in der Organisation arbeiten dazu, Widerstand gegen Veränderungen zu leisten. Dass die zielorientierte Führung die notwendige Organisationsflexibilität unterstützt, scheint mir ausser Zweifel zu sein. Aber die Widerstände gegen Ziele, die eine Veränderung anstreben, werden mit den Zielvereinbarungen noch nicht überwunden.

**Entlastungsfunktion:** Im Tagesgeschäft laufen die Mitarbeitenden Gefahr, von den alltäglichen Aufgaben absorbiert zu werden. Oft gilt: „Operativ dringende, aber für die Zukunftssicherung unwichtige Fragen verdrängen strategisch wichtige, aber nicht dringende Entscheidungen“ (ebd.: 71). Ziele helfen, dass die strategisch wichtigen aber nicht dringenden Entscheidungen nicht ins Hintertreffen geraten.

Neben den hier von Watzka aufgezählten Funktionen der Zielvereinbarungen für die Verbesserung der Organisationssteuerung, hat das MbO meines Erachtens auch eine **Auftragsfokussierungsfunktion**. In den Abteilungen werden nicht selten Entscheide gefällt, die primär von den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und nicht vom Auftrag der Organisation her geleitet sind. Das MbO, das auf Grund des Auftrages Ziele setzt, kann der Gefahr der Priorisierung der Mitarbeiterbedürfnisse gegenüber dem Auftrag entgegenwirken.



## 4 Erfolgsvoraussetzungen

Die Frage nach den Erfolgsvoraussetzungen ist bei jedem System die zentrale Frage. Wird sie nicht gestellt und solide beantwortet, bleibt der Erfolg des Systems aus und der gesamte Aufwand ist umsonst. „Die erste Aufgabe wirksamen Managements ist es, für Ziele zu sorgen“ (Malik 2001: 174). Das Führen mit Zielen ist nach Malik unbestritten. „Dennoch funktioniert das Management by Objectives (MbO) in der Praxis *eher schlecht* als recht“ (ebd.).

Malik sieht drei Gründe für das Nichtfunktionieren des MbO in der Praxis: Erstens sieht man es zu stark als Methode der Führung für eine Unternehmung als Ganzes und weniger als Aufgabe jedes einzelnen Managers. Womit die einzelnen Manager ihre Verantwortung nicht übernehmen. Zweitens artet die Erfüllung dieser Aufgabe in Arbeit aus. Es ist relativ einfach, sich vernünftige Ziele auszudenken. „Es ist vor allem *arbeitsintensiv* sie soweit zu durchdenken, auszuarbeiten, zu diskutieren und zu präzisieren, dass sie tatsächlich praktisch brauchbar sind und ihre Funktion erfüllen“ (ebd.: 175). Man nimmt sich schlicht nicht die notwendige Zeit. Drittens gilt es ein paar Praktiken umzusetzen, die zwar allgemein nicht bekannt sind, aber die Wirksamkeit des Führens mit Zielen massgeblich bestimmen. Sie werden in diesem Kapitel näher erläutert.

Gemäss Watzka müssen bestimmte Faktoren bezüglich der allgemeinen Rahmenbedingungen, der Zielinhalte und Zielformulierungen, der Führungskräfte und der Mitarbeitenden erfüllt sein, damit das MbO zum Erfolg führt (vgl. Watzka 2011: 75 – 161). Da Watzka jener Autor ist, der sich am intensivsten mit den Erfolgsvoraussetzungen auseinandergesetzt hat, werden hier seine Erfolgsvoraussetzungen vorgestellt und mit jenen von Malik ergänzt.

### 4.1 Allgemeine Rahmenbedingungen

**Implementierungsphase:** Ob ein System wirklich funktionieren kann, hängt sehr stark vom Implementierungsprozess ab. Bungard weist darauf hin, „dass der wichtigste Erfolgsfaktor in der Planung und Steuerung der Implementierung besteht“ (Bungard 2002: 31). Im Vorfeld muss sehr intensiv über das neue Zielvereinbarungskonzept informiert werden.

**Commitment des Topmanagements:** Die Führungsspitze muss wollen (vgl. Watzka 2011: 75ff). Das Topmanagement muss von der Sinnhaftigkeit und dem Nutzen des MbO überzeugt sein. Neue Managementinstrumente greifen immer in gewachsene Handlungsroutrinen der Mitarbeitenden und Führungskräfte ein. „Gewachsene Routine bedeutet psychologische Sicherheit und Stabilität, die nur höchst ungern aufgegeben wird. Innovationen bedeuten in der Wahrnehmung der Betroffenen immer einen Tausch von Sicherheit gegen Unsicherheit“ (ebd.: 76). Hinzu kommt die Unsicherheit, dass man evtl. den neuen Abläufen nicht gewachsen ist. Ablehnung ist somit eine häufige Reaktion gegen die Innovation. Um diese kritische ablehnende Haltung aufzuheben, muss das Topmanagement auf die folgenden Punkte achten. Es muss seine Kommunikatoren-Rolle dadurch leben, dass die Thematik „Zielvereinbarung“ immer wieder auf den Tisch kommt. Für das Topmanagement gilt es, rechtzeitig, zielgruppenadäquat und motivierend die Oberziele darzustellen. Seine Präsenz bei Info-Veranstaltungen demonstriert sein Interesse am MbO. Unabdingbar ist die Bereitstellung der nötigen Ressourcen. Das Topmanagement hat vorbildhaft die Termintreue vorzuleben, indem die übergeordnete Stelle die Termine für die Zielvereinbarung einhält, da sie ansonsten gegenüber der unteren Stelle nicht glaubwürdig ist.

**Einbindung aller Betroffenen:** Alle Betroffenen müssen bereits in der Konzeptphase ihre Sichtweise einstreuen können. Auch verbal weniger gewandte oder introvertierte Mitarbeitende müssen sich äussern können. Diese Partizipation bringt die folgenden Vorteile: Informationen reduzieren Unsicherheiten und Ängste, das neue

Instrument wird zu ihrem Instrument, Vorbehalte und Befürchtungen werden thematisiert und die Leitung erhält von den Mitarbeitenden wertvolle Steuerungsimpulse für die Informations- und Kommunikationsarbeit (vgl. ebd.: 79). Bungard bringt dies mit den folgenden Worten auf den Punkt: „...die ‚Zielvereinbarungs-Revolution‘ muss auch in den Köpfen aller Akteure stattfinden“ (Bungard 2002: 31). Nach ihm muss die Akzeptanzsicherung oberste Priorität haben (vgl. ebd. 32).

**Ziele vorgeben oder vereinbaren:** Die Vereinbarung hat den Vorteil, dass die Motivation der Mitarbeitenden höher ist. Jedoch bedarf sie zweier Voraussetzungen. Es braucht gute Mitarbeitende und viel Zeit. Wenn kein Konsens erreicht werden kann, müssen Ziele vorgegeben werden, weil die Ziele selber wichtiger sind als die Vereinbarung. Partizipation ist kein Selbstzweck und es geht nicht darum, das Gefühl der Mitsprache zu vermitteln. Die Partizipation hat den Zweck, Verantwortung zum Bestandteil der Aufgabe zu machen. „Eine Unternehmung ist keine Demokratie“ (Malik 2001: 189).

**Training für Führungskräfte:** „Eine professionell durchgeführte Informations- und Trainingsveranstaltung in Kleingruppen für alle Führungskräfte von eintägiger Dauer stellt das absolute Minimum dar“ (Watzka 2011: 80). Zielvereinbarungen finden nur in grösseren Rhythmen statt, womit die Gefahr besteht, dass man die Impulse des Trainings wieder vergisst. Daher sind Auffrischungstrainings angesagt, die auch als Plattform für den Erfahrungsaustausch genutzt werden können. Bungard weist darauf hin, dass „in der Praxis häufig das Ausmass der notwendigen Qualifikationsmassnahmen“ unterschätzt wird (vgl. Bungard 2002: 31).

**Schriftlich fixieren:** Eine möglichst präzise schriftliche Fixierung der Ziele ist unabdingbar, um spätere Missverständnisse, Irrtümer und Kommunikationsprobleme zu vermeiden. Ohne Schriftlichkeit ist eine spätere Leistungsüberprüfung nicht möglich (vgl. Malik 2001: 188). Zusätzlich sind Leitfäden, Handlungsanweisungen, Formblätter und Checklisten sinnvoll, die schriftlich fixiert werden müssen (vgl. Watzka 2011: 81).

**Vermeidung von Systembürokratie:** Der Grundsatz gilt: so wenig Bürokratie und Papier wie nur möglich. Als absolutes Minimum müssen die Ziele und die Leitfäden schriftlich fixiert sein. Aus einem vernünftigen und einfachen Prinzip wird oft ein kompliziertes, bürokratisches Programm oder System gemacht. Daraus resultieren für die Manager Zeitaufwand und Papierkrieg. „Es führt fast immer dazu, dass Form an die Stelle von Inhalt tritt; dass das System mehr zählt als die Substanz“ (Malik 2001: 175). Man braucht richtige Ziele. Auf ein MbO Programm oder – System kann man nach Malik verzichten.

**Mechanismus der Querkoordination:** Ziele sollten konfliktfrei sein. In grösseren Organisationen ist die Gefahr da, dass Abteilungen Ziele festlegen, die anderen Abteilungen in die Quere kommen. „Leiter einzelner Bereiche optimieren ihren eigenen Zuständigkeitsbereich ohne Rücksicht auf die Interessen der Gesamtorganisation oder die Auswirkungen auf andere Bereiche“ (Watzka 2011: 83). Daher braucht es eine Koordination. Sie kann durch einen Zielbeauftragten der gesamten Organisation, durch regelmässige Zielkonferenzen und ein schriftliches Reportingsystem, das die anderen Bereiche über die Zielveränderungen informiert, erreicht werden.

**Führungskultur:** Zielvereinbarungssysteme brauchen eine Führungskultur, in der Ehrlichkeit, Vertrauen und Partnerschaftlichkeit dominieren. Die Einführung von Zielvereinbarungssystemen in einer Phase, in der das Klima zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden von Misstrauen geprägt ist, ist zum Scheitern verurteilt. Zur Partnerschaftlichkeit gehört auch, dass man mit den Zielen die Mitarbeitenden nicht auspresst. Die Anpassung der Ziele nach oben ist gerechtfertigt, wenn Mitarbeitende sich qualifikatorisch weiterentwickelt haben und daher leistungsfähiger sind, wenn sie ihr Leistungspotential nicht vollständig ausschöpfen, wenn sie eine bessere Ressourcenausstattung erhalten und wenn Rahmenbedingungen derart optimiert werden, dass die Erreichung der Ziele erleichtert wird.

## Zielinhalte und Zielformulierung

**Anzahl der Ziele:** Nicht die Frage, was soll ich tun, gehört an den Anfang, sondern die Frage, was sollte ich nicht mehr tun (vgl. Malik 2001: 180). Am Anfang muss das Ausmisten, die Entrümpelung stehen. Die Organisation ist schlanker zu machen. Mitarbeitende sollen aufschreiben, was man nicht mehr tun will. Sonst bleibt es bei vagen Vorsätzen. Dies entspricht den Negativ-Zielen, wie sie von Watzka vorgeschlagen werden (vgl. 2.4. Zieltypen und Zielarten).

Oft nimmt man sich zu viele Ziele und zu Verschiedenes vor (vgl. ebd.: 178). Mit den Zielen wird der Grundsatz der Konzentration angewendet. Mit Zielen gelingt es Menschen auf etwas zu konzentrieren, fokussieren oder ganz einfach, sie zu führen. Wenige Ziele erreicht man, wenn man mit den folgenden Fragen arbeitet: Ist das wirklich wichtig? Was passiert, wenn wir das nicht machen?

Es werden drei Aufgabenziele empfohlen (vgl. Watzka 2011: 90). Die Obergrenze soll bei fünf Arbeitszielen liegen. Diese Beschränkung birgt die Gefahr, dass die kleineren Aufgaben weniger ernst genommen werden und nicht mit der notwendigen Konsequenz bearbeitet werden. Dies ist jedoch eine grundsätzliche Gefahr des MbO. Für die anderen Zielkategorien (Leistungsziele, Ressourcenziele, Innovationsziele, Verhaltensziele und Personalentwicklungsziele) sind je ein Ziel zu vereinbaren. Wenn es zwei Ziele pro Zielkategorie braucht, so ist dies zu begründen. Somit ergeben sich mindestens acht Ziele. „Wenige Ziele, dafür grosse – solche, die ins Gewicht fallen, die etwas bedeuten, wenn sie erreicht werden“ (Malik 2001: 179). Es sind die grossen Aufgaben, an denen sich die Menschen entwickeln, die sie motivieren, die sie ihre Grenzen überschreiten lassen. Die meisten haben zu viele aber zu kleine Ziele. Sie haben viel Arbeit aber kein Ergebnis und keine Erfolgserlebnisse. Diese fehlenden Erfolgserlebnisse wirken demotivierend. Noch etwas provozierend: „Die Aufgabe, der Job, das Ziel soll den Menschen führen – nicht der Chef“ (Malik 2001: 180).

**Beeinflussbarkeit der Ziele:** Wenn Mitarbeitende nur beschränkt auf die Zielerreichung Einfluss nehmen können, werden sie demotiviert. Die Motivation ist von den folgenden drei Faktoren abhängig (vgl. Watzka 2011: 90f). Mitarbeitende beurteilen erstens subjektiv den Anreiz, der durch die Organisation gegeben wird (Valenz), zweitens ob die eigene Anstrengung die Zielerreichung beeinflussen kann (Anstrengungserwartung) und drittens ob nach der Zielerreichung der Anreiz in Erfüllung geht (Konsequenzerwartung). Alle drei Faktoren müssen positiv sein, um Motivation haben zu können. Somit sind Ziele ungeeignet, die von unkalkulierbaren Einflüssen oder anderen Akteuren abhängig sind. Bei Arbeitsteilung und Spezialisierungen liegt es in der Sache, dass die Abhängigkeit von anderen Akteuren vorhanden ist. In diesen Fällen ist die Querkoordination gefragt.

**Operationale Zielformulierung:** Ziele müssen hinreichend präzise formuliert sein (vgl. Watzka 2011: 92 und Malik 2001: 182). Operationale Ziele sind hinsichtlich der fünf folgenden Dimensionen genau beschrieben:

Frage	Inhalt
Wer?	Präzise Beschreibung des Zielerfüllungsträgers
Was?	Präzise Beschreibung des Zielinhaltes
Wie viel?	Präzise Beschreibung des Zielmasses
Wann? Bis wann?	Präzise Angabe des Zeitbudgets
Womit?	Präzise Beschreibung der verfügbaren Ressourcen.

Tabelle 2: Operationale Formulierung

Ziele sollten wenn immer möglich positiv formuliert sein. „Negativ formulierte Ziele stellen eher eine mentale

Verknüpfung zu unerwünschten Zuständen und damit auch zu negativen Emotionen her“ (Watzka 2011: 93). Positive Ziele sind eindeutiger definiert, weil sie den Endzustand beschreiben. Negative Ziele beschreiben nur, was nicht erreicht werden soll und lassen dadurch mehrere Optionen offen.

**Eindeutige Zielerreichungskriterien:** Hat eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter die Ziele erreicht? Bei der Beantwortung dieser Frage erträgt es möglichst wenig Unklarheit. Daher sind bereits bei der Zielformulierung Kriterien zu definieren, an denen die Zielerreichung, die Teilerreichung oder die Zielverfehlung festgemacht werden können.

**Quantitative und qualitative Ziele:** Es ist einfacher, wenn man anhand von Zahlen die Zielerreichung festmachen kann. Aber auch nicht durch Zahlen festzumachende Ziele sind absolut zentral, wie z.B. die innerbetriebliche Kooperationen oder die Informationsflüsse. Die Arbeit zu quantifizieren ist eine hohe Kunst. Viele Mitarbeitende geben zu schnell auf, weil sie sich dieser Quantifizierung nicht gewohnt sind. Aber man darf kein Dogma daraus machen. Dogma würde dann heissen, was nicht quantifizierbar ist, ist auch nicht wichtig. „Die Erfahrung zeigt: Je wichtiger ein Ziel für ein Unternehmen ist, desto weniger ist es im engeren Wortsinn quantifizierbar“ (Malik 2001: 181). Z.B. Kundenzufriedenheit, Qualität, Innovationskraft etc. Dies gilt besonders für Nicht-Wirtschafts-Organisationen. „Auf jeden Fall verlangen muss man grösstmögliche Präzisierung“ (ebd.: 182). Die Endzustände gilt es so präzise wie möglich zu beschreiben. Diese Präzision kann erfolgen, wenn man nicht fragt, was wollen wir erreichen, sondern was soll erreicht sein. Es gilt nicht, was man nicht messen kann, kann man nicht managen, sondern was man nicht beschreiben kann, kann man nicht managen (vgl. Watzka 2011: 96). Gewisse Unschärfen in der Messung von qualitativen Zielen gilt es zu akzeptieren. Durch möglichst präzise verbale Beschreibung des finalen Zustandes und durch inputorientierte Betrachtungsweise können auch qualitative Ziele gemanagt werden.

**Offenheit der Wege:** Zielformulierungen dürfen nicht zu eng ausfallen, damit die freie Wahl der Wege und Mittel den Mitarbeitenden überlassen bleibt. Daher führt eine zu enge Zielformulierung zu Demotivation und Kreativitätsunterdrückung.

**Abstimmung auf Ressourcen:** Ziele zu vereinbaren ohne die notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen, ist absurd (vgl. ebd.: 98). Wenn man mit den Mitarbeitenden die Ziele vereinbart, so sind die Ressourcen, die man zur Erreichung des Zieles braucht, bekannt zu geben (vgl. Malik 2001: 183). Dadurch wird unternehmerisches Denken gefördert und man kommt zu realistischen Zielen. Die Führungskraft hat die Frage zu stellen, welche Ressourcen die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter zur Erreichung der Ziele braucht. Nur wenn die Ressourcen vorhanden sind, kann das Ziel vereinbart werden. Mit Ressourcen sind nicht nur Zeit und Geld, sondern auch die Qualifikation der Mitarbeitenden, die Arbeitsmittel und Instrumente gemeint. Die Mitarbeitenden werden bei der Zielvereinbarung auch um eine Ressourcenplanung gebeten (Watzka 2011: 98). Dies stärkt das gesamtunternehmerische Denken, macht Ziele realistischer und verhindert die Ausrede, zu wenige Ressourcen gehabt zu haben. Zu achten ist auch auf die „Selbstaubeuter und Selbstaubeuterinnen“, die mit zu wenigen Ressourcen fahren wollen. Sie gilt es zu stoppen, da sie am Anfang hohe Leistungen erbringen und am Schluss in der Selbstüberforderung enden.

**Zielidentifikation:** Idealerweise liegt eine vollständige Identifikation mit den Zielen vor. Die Grundhaltung heisst nicht „ich muss“ sondern „ich will“. Aus tiefer innerer Überzeugung gehen die Mitarbeitenden die Ziele an. Malik schlägt vor, das MbO auf das Führen mit persönlichen Jahreszielen zu beschränken. Für Malik ist dies eine Eingrenzung im Dienste der Präzisierung (vgl. Malik 2001: 176). Seine Eingrenzung auf persönliche Ziele unterstützt die Zielidentifikation.

**Freiwilligkeit der Zielentscheidung:** Die Freiwilligkeit wird über intensive Partizipation und den Verzicht auf Manipulation (vgl. Watzka 2011: 101) erreicht. MbO versteht unter Partizipation, dass Vorgesetzte die Mitarbeitenden um Vorschläge bittet, sie gemeinsam Pro und Contra diskutieren und im offenen Diskussionspro-

zess die Ziele gemeinsam festlegen.

**Verknüpfung mit bedürfnisgerechten Anreizen:** Wenn Mitarbeitende mit der Zielverfolgung Bedürfnisbefriedigung erlangen, steigert sich die Identifikation oder mindestens die Akzeptanz (vgl. ebd.: 103). Anreize können sein: Weiterentwicklung, Aufgabenveränderung, Flexibilisierung (Arbeitszeit und -ort), Statussymbole (Büro, Handy, Laptop, Uniform), Macht, Einfluss und Führungsimpulse (Lob, Anerkennung, Feedback).

**Angemessene Zielschwierigkeit:** Zu leichte Ziel verschwenden die Ressourcen, bringen psychologisch keine Spannung und mobilisieren keine zusätzlichen Energien. Zu schwere Ziele führen oft zu Misserfolgen und wirken demotivierend. Es gilt zwischen Aufgabenschwierigkeit und Zielschwierigkeit zu unterscheiden. Aufgabenschwierigkeit liegt vor, wenn wir eine Komplexität der Aufgabe und die nötige Qualifikation für die Erledigung der Aufgabe haben. Zielschwierigkeit haben wir, wenn die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter die Leistung aktivieren muss, um das Ziel erreichen zu können. Die Leistung ist hoch, wenn die Zielschwierigkeit hoch ist. Sobald die Zielschwierigkeit als unmöglich erachtet wird, sinkt die Leistung wie Lock/Latham durch Studien aufgezeigt haben (vgl. ebd.: 108). Die zentrale Frage lautet: Überfordert das formulierte Ziel den Mitarbeiter, die Aufgabe mit ihrer Komplexität und qualitativen Anforderung zu erfüllen? Wenn dies nicht der Fall ist, kann dem Mitarbeiter einiges an Zielschwierigkeit zugemutet werden. Zu beachten gilt es auch, dass es eher erfolgsorientierte und eher misserfolgsorientierte Menschen gibt. Die ersten glauben, dass sie den Erfolg schaffen werden. Die zweiten haben eher negative Emotionen und wollen sich Leistungssituationen eigentlich gar nicht stellen. Müssen sie es, dann wählen sie leichte Ziele. Erfolgsorientierte arbeiten hingegen engagiert und mit Ausdauer auf die hohen Ziele hin. Leichte Ziele ermöglichen ihnen keinen Leistungsstolz. Daher engagieren sie sich nicht besonderes.

**Meilensteine und Teilziele:** Liegt ein Ziel zeitlich weiter in der Zukunft, dann bietet es sich an, Zwischenziele, sogenannte Meilensteine, zu formulieren (vgl. ebd.: 110f). Parallel sind komplexe Ziele in Teilziele aufzuspalten. Meilensteine haben drei Vorteile. Erstens wird die Handlungsregulation verbessert, weil ein weit entferntes Ziel (=distales Ziel) durch den Meilenstein in die Nähe (proximales Ziel) rückt und weil sich dadurch logische Kontrollpunkte ergeben. Zweitens wird die Motivation gesteigert, wenn man die ersten Etappen geschafft hat und zuversichtlich den Endspurt zum finalen Ziel in Angriff nimmt. „Erfolg gibt Appetit auf mehr Erfolg“ (ebd.: 111). Drittens wird die Prokrastinationstendenz (Aufschiebungstendenz) unterdrückt. Nahe Ziele haben einen starken Aufforderungscharakter. Deadlines, die von aussen gesetzt werden, fördern die Leistungen stärker, als Deadlines, die man sich selber steckt, wie die Studie Ariely/Wertenbroch 2002 bewiesen hat. Die Anzahl der Meilensteine ist von der Person abhängig. Je tiefer die Motivation ist, desto mehr Meilensteine braucht es. Malik geht grundsätzlich von Jahreszielen aus (vgl. Malik 2001: 187). In schwierigen Situationen wie Sanierungsphasen oder Führungskrisen müssen kurzfristigere Ziele gesetzt werden. In Extremfällen braucht es gar Wochen- oder Tagesziele.

**Zielflexibilität bei Veränderungen im Umfeld:** Permanent ereignen sich Veränderungen im Umfeld (vgl. Watzka 2011: 112). Daher muss die Organisation mit ihren Mitarbeitenden mit Flexibilität auf die Veränderungen reagieren. D.h. nicht, dass man die Ziele permanent verändern soll. „Einmal vereinbarte Ziele müssen einen grundsätzlichen Bestandesschutz genießen, auch wenn der Wind einmal von vorn kommt – oder auch ungeplant von hinten“ (ebd.). Kommen Veränderungen völlig unerwartet, dann sind Zielveränderungen zu überprüfen. Grundsätzlich jedoch müssten sich die Strategie und nicht die Mitarbeitenden mit den Umweltveränderungen und deren Analysen auseinandersetzen.

**Organisationskongruenz der Ziele:** Das formulierte Ziel muss eindeutig, abgrenzbar und konfliktfrei einer Organisationseinheit zugeordnet werden können (vgl. ebd.: 116f). Wenn sich mehrere Organisationseinheiten für ein Ziel zuständig fühlen, führt dies zu Konflikten, da ein internes Konkurrenzgerangel und Verantwortungsdiffusion entstehen, interne und externe Ansprechpersonen durcheinander gebracht werden und im Misserfallsfall Schuldzuweisungen erfolgen.

**Vermeidung von Fehlsteuerung:** Zwei Formen von Fehlsteuerung sind zu bedenken. Eine erste Fehlsteuerung liegt vor, wenn der König Kunde vom Thron gestossen wird. Ziele müssen immer den Kundennutzen steigern. Ziele die diesen Kundennutzen nicht im Blick haben und z.B. nur auf das Wohlverhalten gegenüber der Hierarchie, auf persönliche Profilierung oder auf die persönliche Lust bei der Durchsetzung achten, sind falsche Ziele. Eine zweite Fehlsteuerung liegt vor, wenn man feststellt, dass niemand dies gewollt hat. Dies kann geschehen, weil ein Zielsystem immer fokussiert und so etwas wie Scheuklappen bildet. Diese Scheuklappen verengen das Blickfeld und was rechts und links von diesem Blickfeld geschieht, sieht man nicht mehr.

**Ziele oder Massnahmen:** Es gibt Fälle, in denen man kein ausreichend präzises Ziel formulieren kann, hingegen eine Massnahme bestimmen kann, von der man ausgeht, dass sie uns in die richtige Richtung führen wird. In solchen Fällen darf man sich durchaus Massnahmen an Stelle von Zielen vornehmen. „Was mir hilft, dem Ziel näherzukommen, ist brauchbar und zulässig“ (Malik 2001: 183). Ein zweiter Aspekt ist zu berücksichtigen: Massnahmen können illegitim sein, auch wenn die Ziele, die damit erreicht werden legitim sind. Hier gilt der Grundsatz: der Zweck (das Ziel) heiligt nicht die Mittel (die Massnahmen).

## 4.2 Führungskräfte

**Kommunikationskompetenz:** Alle Gespräche im Rahmen des MbO stellen hohe Anforderungen (Watzka 2011: 120ff). Gefordert sind freie Gespräche, in denen

- gegenseitige Erwartungen geklärt werden,
- Verhandlungen über adäquate Leistungsbeiträge der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters geführt werden,
- Interessengegensätze überbrückt werden müssen,
- die Mitarbeiterin und der Mitarbeiter bei auftretenden Problemen Unterstützung und Beratung erhalten, die Führungskraft in einer Rolle als thematischer Sparringpartner und Coach gefordert sind,
- gemeinsam konstruktiv an Problemlösungen gearbeitet wird,
- konstruktiv steuernde Feedbackprozesse nicht nur bei erreichten Zielen sondern auch bei Zielverfehlungen stattfinden.

Die Führungskraft muss authentisch, partnerschaftlich, sachorientiert, empathisch, motivierend, fördernd im Sinne der Organisation und unterstützend sein (vgl. Schwarz 2005: 252). Sie ist als Gesamtperson gefordert, da sie von der Mitarbeiterin und dem Mitarbeiter den höchsten Nutzen für die Organisation fordern muss, ohne das Arbeitsklima zu gefährden. Das MbO mit den grossen Freiräumen für die Mitarbeitenden birgt die Gefahr, dass die Führungskräfte die Mitarbeitenden alleine lassen und ihnen nicht unterstützend zur Verfügung stehen. Nur wenn Mitarbeitende sich dieser Unterstützung sicher sind, gehen sie anspruchsvolle und risikoreiche Ziele ein. Führungskräfte müssen sich bei der Vorbereitung des Gesprächs auf die individuellen Charakteristika der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters „einstimmen“, wie z.B. Empfindlichkeiten und Kommunikationseigenarten.

**Informationsweitergabe:** Die Mitarbeitenden müssen über die Marschrichtung, die grundsätzlichen Absichten informiert werden, bevor mit ihnen Ziele vereinbart werden können (vgl. Malik 2001: 177). Diese Unterrichtung kann mündlich oder schriftlich erfolgen. Bei mündlicher Unterrichtung ist eine schriftliche nachzureichen. Der mündliche Weg ist wirksamer und motivierender und der schriftliche präziser. Die Mitarbeitenden brauchen alle Informationen von der Gesamtorganisation und der Abteilung, die Einfluss auf die Erreichung ihrer Ziele haben (vgl. Watzka 2011: 126). Die Vorgesetzten müssen diese Informationen liefern. Eher zu viele Informationen als zu wenige sind weiterzugeben, da die Mitarbeiterin und der Mitarbeiter selber die Relevanz der Informationen für ihre Ziele einschätzen müssen.

**Feedback:** Die Motivation wird durch die Anerkennung der guten Leistungen im Rahmen eines systematischen Feedbacks erhöht (vgl. Fornalski/Decker 2002: 307). „Keine Rückmeldung zu geben, ist eine vollständige Missachtung von Gesamtperson und Engagement des Mitarbeiters“ (Watzka 2011: 127). „Es gilt auch als gesichert, dass Ziele und Feedback gerade im Verbund zu den höchsten Leistungssteigerungen führen“ (ebd.:

127). Ein Zielvereinbarungskonzept muss auf der Basis regelmässiger Feedbackschleifen erfolgen (vgl. Bungard 2002: 33)

Feedback ermöglicht den Mitarbeitenden ein Dreifaches: Erstens erfassen sie genau ihre Fortschritte auf dem Weg zum Ziel im Sinne einer Positionsbestimmung. Zweitens können sie Intensität und Richtung ihrer Anstrengungen neu justieren und drittens erforderlichenfalls ihre Handlungsstrategien komplett umstellen.

Feedback und Ziele können differenziert oder global sein. Am sinnvollsten für die Verhaltenssteuerung ist die Kombination, auf differenzierte Ziele differenziertes Feedback zu geben (vgl. Watzka 2011: 128). Im Rahmen des MbO stellt die Führungskraft die zentrale Feedbackquelle dar. Sie muss diese Aufgabe regelmässig und intensiv in formalisierter und informaler Form, d.h. klar terminierte und ad hoc Feedbacks, wahrnehmen. Ad hoc Feedbacks sind angesagt, wenn es Mitarbeitende auf Grund von Unsicherheiten wünschen oder wenn Vorgesetzte falsche Handlungstendenzen beobachten, um dann schadensverhindernd eingreifen zu können. Neben der personalen Feedbackquelle haben Mitarbeitende die sachliche Feedbackquelle, da sie auf Grund der Ziele die Zielfortschritte und Zielerreichung selber kontrollieren und sich somit selber Feedback geben können.

Für positive Feedbacks gilt:

- Sie geben den Mitarbeitenden Verhaltenssicherheit und entlasten von Verantwortung.
- Sie sind ein Akt der Anerkennung und haben belohnenden Charakter.
- Sie stellen lerntheoretisch einen positiven Verstärkungsmechanismus dar, der optimales Leistungsverhalten auch in Zukunft wahrscheinlicher macht (vgl. ebd.: 130).
- Sie stärken das Vertrauen in die eigenen Kompetenzen.

Für negative Feedbacks gilt:

- Sie sind ein Korrekturmechanismus für mögliche Zielverfehlung oder suboptimales Leistungsverhalten.
- Sie schaffen einen Anreiz zur Leistungsverbesserung.
- Sie stellen lerntheoretisch einen negativen Verstärkungsmechanismus dar, der suboptimales Leistungsverhalten in Zukunft unwahrscheinlicher macht.
- Sie sind die unverzichtbare Basis für die Ursachenanalyse der Zielverfehlung.

Viele Studien belegen den engen Zusammenhang zwischen Feedback und Leistungssteigerung (vgl. Kirchler/Walenta 2008). Feedbacks und Lob können auch zur Leistungsbeeinträchtigung führen, wenn Mitarbeitende die Aufmerksamkeit auf Grund der Rückmeldung primär auf ihre Person richten und in ihrer Emotionsbearbeitung gefangen bleiben (vgl. Watzka 2011: 130). Leistungssteigernde Feedbacks müssen daher strikte Sachorientierung einhalten. Es geht nicht um die Person, sondern um die Stellenziele. Wenn es den Blick auf die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter zu richten gilt, geht es um das konkrete Verhalten und nicht um die Person.

Das Feedback muss „aktuell“ sein (vgl. Schwarz 2005: 252). Es braucht die Nähe zum Leistungsprozess, damit sich alle noch gut erinnern können. Bezüglich der Häufigkeit der Feedbacks gibt es keine Regel. Sie ist von der Person abhängig: „je höher die zeitliche Reichweite und die Komplexität des finalen Ziels und je geringer der Reifegrad und die Selbststeuerungsfähigkeit des Mitarbeiters, desto häufiger ist Feedback nötig“ (Watzka 2011: 130).

Schwierig wird die Gesprächssituation, wenn negatives Feedback gegeben werden muss und Mitarbeitende ihre Zielerreichung und ihr Leistungsverhalten deutlich besser einschätzen als ihre Vorgesetzten oder andere Ursachen für die Zielverfehlung sehen. Die Ursachenzuschreibung verläuft meist unbewusst häufig folgendermassen: Vorgesetzte sehen den Fehler bei den Mitarbeitenden und die Mitarbeitenden sehen ihn bei den situativen Umständen. Vorgesetzte müssen sich bewusst sein, dass negative Rückmeldungen für Mitarbeitende ein selbstwertbedrohendes Ereignis darstellen können, „das ihn (den Mitarbeiter) in eine defensive Haltung

drängt und potenziell negative Wirkung auf das Zutrauen in die eigenen Kompetenzen und die Motivation haben kann“ (ebd.: 131).

Daher ist die folgende selbstwertschützende Feedbacktechnik anzuwenden:

- Ein fehlerhaftes Verhalten wird kritisiert und nicht die Gesamtperson.
- Präzise Beschreibung des Verhaltens abgeben und weniger Gewicht auf die Bewertung legen.
- Die Menge ist derart zu beschränken, dass Mitarbeitende sie kognitiv und emotional verarbeiten können. Da die emotionale Stabilität individuell sehr unterschiedlich ist, ist die Beschränkung eine Einzelentscheidung der Vorgesetzten.
- Mitarbeitende brauchen ein Emotionsventil. Sie müssen ihre Sicht einbringen können, die von den Vorgesetzten nicht abgewertet werden darf. Vertreten die beiden eine unterschiedliche Bewertung, so stehen sie als subjektive Wirklichkeitskonstruktionen nebeneinander. Trotzdem ist für weitere Führungshandlungen die Bewertung der Vorgesetzten massgebend.
- Negatives Feedback können Mitarbeitende nur akzeptieren, wenn sie sehen, dass sie durch eigenes Handeln Verbesserungen herbeiführen können. Vorgesetzte müssen ihre Bereitschaft zur Unterstützung zusichern.
- Wenn man dadurch, die Wirklichkeit nicht zu stark beugen muss, sind variable Ursachen als Gründe zu benennen. D.h. Gründe, die sich verändern können, eben variabel sind: z.B. Anstrengung, Pech, momentan ungünstige Umstände.

**Vermittlung angemessener Bezugsnormen:** Zur Bewertung der eigenen Leistung brauchen Mitarbeitende einen Vergleichsmaßstab. Psychologen sprechen von Bezugsnormen (vgl. ebd.: 136). Es gibt die sachliche Bezugsnorm (Orientierung an Zielen), die soziale (Orientierung an Vergleichspersonen) und die personale Bezugsnorm (Orientierung an eigenen Leistungen in der Vergangenheit). Jeder Mensch orientiert sich an allen drei Bezugsnormen. Je nach Person wird die eine oder andere aber stärker gewertet. Vorgesetzte müssen herausfinden, zu welcher Bezugsnorm die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter am stärksten tendiert. Wenn Vorgesetzte diese Präferenzen kennen, können sie dies zur Motivation beim Zielverfolgungsprozess und beim Selbstwertschutz im Feedbackprozess nutzen. Je nach Situation kann die Führungskraft den Fokus der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters verstärken oder wenn nötig bewusst verschieben (vgl. ebd.: 137). Hier werden nun die drei Bezugsnormen näher beleuchtet.

**Sachliche Bezugsnorm:** Sie ist bei sehr leistungsorientierten Menschen vorherrschend. Diese Bezugsnorm ist für MbO erwünscht und zu unterstützen. Bei Zielverfehlung beeinträchtigt sie das Selbstwertgefühl sehr stark. Die Führungskraft kann versuchen, Mitarbeitende zu sozialen Vergleichsprozessen zu ermutigen. Dann sehen die Mitarbeitenden, dass sie zwar ihre Ziele nicht erreicht haben, aber im Vergleich mit anderen doch noch gut da stehen.

**Soziale Bezugsnorm:** Wettbewerbsorientierte Mitarbeitende sind von sozialen Bezugsnormen geprägt. Wichtig ist ihnen, dass sie bessere Ergebnisse als die anderen erbringen. Die Zielverfehlungen sind für sie kein Problem, wenn die anderen nicht besser sind als sie. Wenn leistungsschwache Mitarbeitende auf soziale Bezugsnormen fokussieren, erleben sie häufig Misserfolge. Vorgesetzte müssen sie auf sachliche Bezugsnormen ausrichten. Die Ziele sind jedoch so tief zu halten, dass sie erreichbar sind. Diese Mitarbeitenden können auch auf die personale Bezugsnorm gelenkt werden. Damit kann die Leistungsentwicklung der Mitarbeitenden entdeckt werden.

**Personale Bezugsnorm:** Diese Bezugsnorm ist für leistungsschwächere Menschen vorteilhaft. Durch Zielverfehlungen und soziale Vergleiche erfahren sie oft Misserfolge, womit sie in ihrem Selbstwert beeinträchtigt werden. Vorgesetzte zeigen ihnen ihre persönlichen Leistungsfortschritte auf. Wenn jedoch keine persönlichen Leistungssteigerungen gefunden werden, dann wird es ganz schwierig.



Ungünstig ist die Situation, wenn Mitarbeitende ihre Potentiale nicht ausschöpfen und mit geringen persönlichen Leistungssteigerungen zufrieden sind. In diesem Fall müssen Vorgesetzte sie auf soziale und sachliche Bezugsnormen lenken.

**Bereitschaft zum Zeiteinsatz:** Zielvereinbarungs- und Feedbackgespräche sind zeitaufwändige Prozesse (ebd.: 138). Mehrere mehrstündige Gespräche sind keine Seltenheit. Pro Jahr muss man mit drei Arbeitstagen pro Führungsbeziehung rechnen. Semantisch ist es wichtig, sich vom Begriff Zeitaufwand zu lösen und den Begriff Zeitinvestition einzuführen. Investitionen leistet man, um einen „Return on Investment“ zu erreichen. Führungskräfte müssten diesen neuen Sprachgebrauch verinnerlichen.

### 4.3 Mitarbeitende mit verschiedenen Persönlichkeitsprofilen

#### **Nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind mit Zielen zu führen!**

In Führungsfragen neigt man oft zu falsch verstandener Gleichbehandlung. Man geht davon aus, dass alle Mitarbeitenden mit Zielen zu führen sind. So kann z.B. ein Portier, nachdem ein neues Sicherheitssystem eingeführt wurde, seine Aufgabe auch ohne Ziele erfüllen. Es ist eine zentrale Aufgabe des Managements, die Frage zu beantworten, welche Mitarbeitende Ziele haben sollen und welche nicht. „Das ist eine echte Führungsentscheidung, die sich von Jahr zu Jahr verändern kann“ (Malik 2001: 185). Meines Erachtens ist diese Fragestellung absolut wichtig. Wird sie nicht gestellt, ziehen wir flächendeckend ein System um des Systems Willen durch.

Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter müssen in der Lage sein, aus Vorstellungen über die Zukunft abzuleiten, was zu tun ist, damit die Vorstellungen über die Zukunft eintreten (vgl. Meier 2008: 10). Diese nicht einfache Formulierung lässt vermuten, dass auch die Umsetzung des Inhaltes nicht ganz simpel ist. Meier ist davon überzeugt, dass dies nicht alle Menschen können (vgl. ebd.). Sie können nicht mit Zielen geführt werden. Sie sind mit Massnahmen zu führen (vgl. ebd. 11).

Junge Mitarbeitende mit noch wenig Erfahrung muss man intensiver mit Zielen führen. Bei ihnen ist grosser Wert auf die Präzision und Quantifizierung beim Formulieren von Zielen zu legen. Erfahrene Mitarbeitende brauchen weit weniger Führungsaufwand. Auch hier gilt: keine Gleichmacherei! „Für einen erfahrenen Mitarbeiter ist es ungeheuer demotivierend, ja beleidigend, sich den gleichen Prozeduren wie die Jungen und Unerfahrenen stellen zu müssen. Schliesslich hat er ja bereits bewiesen, wozu er fähig ist und dass man sich auf ihn verlassen kann“ (Malik 2001: 186).

Watzka stellt fest, dass die Menschen unterschiedliche Persönlichkeitsprofile haben. Je nach Persönlichkeitscharakteristiken reagieren sie eher positiv oder negativ auf MbO (Watzka 2011: 139f). Die sechs günstigen Persönlichkeitscharakteristika für ein MbO sind gemäss Watzka: Internale Kontrollüberzeugung, ausgeprägtes Leistungsmotiv, starke Handlungsorientierung, geringe Prokrastinationstendenz, hohe Selbststeuerungsfähigkeit und starkes Autonomiestreben. Diese Persönlichkeitsprofile werden hier näher erläutert.

#### **Internale Kontrollüberzeugung** (vgl. ebd.: 141ff)

Theoretische Grundlage für die Kontrollüberzeugung ist die Attributionstheorie von Weiner (1986): Der Mensch hat die Tendenz, alle bedeutsamen Ereignisse auf Ursachen zurückzuführen. Dies gilt für eigenes und fremdes Verhalten und für Ereignisse. Der Grund für diese Tendenz liegt darin, dass der Mensch Ereignisse und Verhalten erklären können will, um auch die Zukunft prognostizieren zu können. Psychologen sprechen von

Zuschreibungsprozessen (= Attributionsprozesse). Da es um die Zuschreibung von Verhalten und Handlungsergebnisse auf ihre auslösenden Ursachen geht, spricht man konkret auch von Ursachenzuschreibungen (=Kausalattribution). Die Kausalattributionen lassen sich in vier Einzeldimensionen näher charakterisieren: 1. Internal vs. External; 2. Stabil vs. Variabel; 3. Kontrollierbar vs. Unkontrollierbar und 4. Spezifisch vs. Global.

Dimension 1: Internal vs. External: Der Grund für das Verhalten liegt in der Person (internal) oder ausserhalb der eigenen Person (external), z.B. in situativen Umständen oder bei anderen Personen.

Dimension 2: Stabil vs. Variabel: d.h. veränderlich oder unveränderlich. Glück oder Pech sind variabel, denn sie müssen als Einflussfaktoren nicht zwangsläufig wieder eintreffen. Das Anstrengungsniveau kann auch verändert werden. Stabile Ursachen sind die Qualifikation der Mitarbeitenden oder der Schwierigkeitsgrad der Aufgabe, da sie kurzfristig nicht veränderbar sind. Die Kombination der Dimension1 mit 2 kann wie folgt dargestellt werden:

	Internal	External
Stabil	Qualifikation Persönlichkeit	Aufgabenschwierigkeit Rahmenbedingungen
Variabel	Anstrengung Zeiteinsatz	Glück/Pech/Zufall Hilfe durch Dritte

Tabelle 3: Internale Kontrollüberzeugung

Dimension 3: Kontrollierbar vs. Unkontrollierbar: Es stellt sich die Frage, ob Mitarbeitende Einfluss auf die Ursachen haben und ob sie die Ursachen verändern können. Der Ursachenfaktor „Zufall“ ist unkontrollierbar aber trotzdem variabel. Mitarbeitende können ihn nicht verändern. Die Anstrengung jedoch ist kontrollierbar.

Dimension 4: spezifisch oder global: Mit dieser Dimension wird die Frage der Generalisierung angegangen. Spezifische Ursachen beziehen sich auf abgegrenzte Einzelereignisse und globale sind Tendenzen, die eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter immer wieder aufweist. Bei globalen Ursachen kann die Angst entstehen, dass keine Aufgabe mehr angepackt werden soll, da die globale Ursache wieder zum Misserfolg führen wird. Die vorgenommenen Attributionen steuern das zukünftige Handeln und die Gefühle.

Attributionen steuern als kognitive Prozesse die Art, wie Menschen vergangene Ereignisse, eigene und fremde Handlungen erklären und sie steuern auf Grund dieser Erklärungen das künftige eigene Handeln und die Gefühle.

Für Vorgesetzte bedeutet dies, dass sie eine Antenne für die Art der Ursachenzuschreibung ihrer Mitarbeitenden haben müssen und eine Antenne für ihre eigenen Ursachenzuschreibungen. Menschen haben eine Tendenz zu immer denselben Attributionen. Insofern sind Attributionen nicht nur kognitive Prozesse, „sondern können sich auch zu relativ stabilen Persönlichkeitsmerkmalen verdichten“ (Watzka 2011: 144). Rotter (1966) hat diesbezüglich zwei Personentypen beschrieben: Typen mit internalen Kontrollüberzeugungen und mit externalen Kontrollüberzeugungen. Der Typ mit der internalen Kontrollüberzeugung ist davon überzeugt, dass primär alles von ihm selbst ausgelöst wird. Zu ihm passt das Sprichwort: Jeder ist seines Glückes Schmied. Der Typ mit der externalen Kontrollüberzeugung ist hingegen davon überzeugt, dass das Leben primär von aussen gelenkt und gesteuert wird. Zu ihm passt die Aussage: Erfolg oder Misserfolg hat man nicht, er widerfährt einem.

Mitarbeitende mit internaler Kontrollüberzeugung reagieren deutlich positiver auf Zielvereinbarungssysteme, da die Erreichung der Ziele primär von ihnen persönlich abhängt. Daher werden sie auch ein starkes Engagement zur Zielerreichung zeigen. External kontrollierte Mitarbeitende werden sich deutlich weniger für die Zielerreichung engagieren. „Im Extremfall empfinden sie Ziele auch als Bedrohung“ (ebd.: 145). Denn Ziele haben für sie einen grossen Aufforderungscharakter, ohne dass sie gemäss ihrer Attribution eigene Einflussmöglichkeiten auf die Zielerreichung sehen.

In einer Metaanalyse (Ng/Sorensen/Eby 2006) zeigte sich, dass Mitarbeitende mit internalen Kontrollüberzeugungen sich höhere Ziele setzen, eher bereit sind Verantwortung zu übernehmen, höhere Leistungsergebnisse erzielen, höhere Motivation an den Tag legen, stark ausgeprägte Erwartungen haben, bei der Aufgabenverrichtung mehr Handlungsalternativen sehen, intensiver Informationen suchen und auswerten, eine generell höhere Arbeits- und Lebenszufriedenheit haben, in geringerem Umfang Stress- oder Burnout-Symptome aufweisen und aktiv geschickt im Aufbau von sozialen Beziehungen sind (vgl. Watzka 2011: 145f). Viele dieser Konsequenzen sind wichtig für Zielvereinbarungsprozesse. Sie haben eine günstigere Erfolgsverarbeitung, da sie ein höheres Selbstwertgefühl, Kompetenzvertrauen und Arbeitszufriedenheit haben. Externale schreiben sich den Erfolg nicht zu und können daher weniger Befriedigung aus dem Erfolg ziehen. Bei Misserfolgen zeigt sich bei Internalen, dass sie in ihrem Selbstwert nicht so stark beeinträchtigt werden, ausdauernder an einer Problembehebung arbeiten, schneller wieder zu einer positiven Zukunftsplanung übergehen und auch für die Zukunft ein hohes Aktivitätsniveau beibehalten.

Die Aufgabe der Vorgesetzten von Mitarbeitenden mit externaler Kontrollüberzeugung ist es, ihnen immer wieder aufzuzeigen, dass sie Einfluss auf die Erfolge gehabt haben.

### **Ausgeprägtes Leistungsmotiv** (vgl. ebd.: 148)

Folgendes sind Merkmale von ausgeprägtem Leistungsmotiv auf Grund der Analysen von Brunstein/Heckhausen (2006):

- Mitarbeitende definieren für ihr eigenes Handeln einen Gütemassstab, den sie für sich als verbindlich betrachten.
- Sie wählen Gütemassstäbe, an denen man auch scheitern könnte. Sie legen sich selber im übertragenen Sinne die Latte nicht zu tief.
- Sie messen sich selbst an diesem Gütemassstab.
- Sie haben den Anspruch, im Laufe der Zeit eine Aufgabe immer besser oder schneller verrichten zu können.
- Sie suchen sich Aufgaben, bei denen sie ihre Qualifikationen vor sich selbst oder vor anderen unter Beweis stellen können.
- Sie suchen sich Aufgaben, bei denen sie ihre Qualifikation weiterentwickeln können.
- Sie reagieren mit verstärktem Einsatz und Ausdauer, wenn Hindernisse oder Probleme bei der Aufgabenerfüllung auftauchen, statt in resignative Inaktivität zu verfallen.
- Sie vergleichen sich hinsichtlich der Leistung gern mit anderen Mitarbeitenden und wollen besser sein.
- Sie zeigen emotionale Reaktionen wie z.B. Ärger, Trauer oder Scham, wenn sie Gütemassstäbe verfehlen, und Freude oder Stolz, wenn sie sie erfüllen. Emotionale Gleichgültigkeit gegenüber Erfolg oder Misserfolg wäre eher ein Zeichen für ein gering ausgeprägtes Leistungsmotiv.

Mitarbeitende haben mehr oder weniger die Tendenz Erfolge zu erzielen (Erfolgsorientierung) und andererseits Misserfolge zu vermeiden (Misserfolgsorientierung). Dabei unterscheidet man die folgenden 4 Typen: 1. Erfolgssucher: Sie wenden sich anspruchsvollen Aufgaben zu. Misserfolge beeinträchtigt sie kaum. Sie glauben, es das nächste Mal besser machen zu können. 2. Übermotivierte: Sie streben stark nach Erfolg, haben aber gleichzeitig hohe Ängste und Besorgnisse wegen Misserfolgen. 3. Misserfolgsvermeider: Sie sind von starken Versagensängsten geprägt. 4. Misserfolgsakzeptierer: Sie haben sich von anerkannten Leistungsstandards weitgehend abgekoppelt. Sie bemühen sich um keine neuen Qualifikationen und Leistungssteigerungen. Daher gehen sie anspruchsvollen Aufgaben aus dem Weg. Bereits beim Bewerbungsgespräch kann eruiert werden, welchem Muster potentielle Mitarbeitende folgen.

„Übersteigerung des Leistungsmotivs sind natürlich in Organisationen kontraproduktiv. Sie manifestieren sich in krankhaftem Ehrgeiz“ (Watzka 2011: 150), der sich in folgenden unerwünschten Verhaltensmustern oder

Ergebnissen niederschlagen kann:

- Überstarker Wettbewerb belastet die sozialen Beziehungen und die Kooperation in der Organisation.
- Alles wird nur noch unter Leistung und Nützlichkeit gesehen.
- Die eigenen hohen Gütemassstäbe werden auch bei den Kollegen angelegt.

Damit das Leistungsmotiv nicht kontraproduktiv wird, muss es mit sozialer Intelligenz und Selbstregulationsfähigkeit einhergehen.

### **Starke Handlungsorientierung** (vgl. ebd.: 151ff)

Man unterscheidet zwischen lageorientierten und handlungsorientierten Menschen. Lageorientierung oder Handlungsorientierung (Kuhl 1983 / 2006) hängen von der Frage ab, wie gut eine Person unter belastenden Rahmenbedingungen ihre Affekte – sprich Gefühle - kontrollieren kann. Überstarke Gefühle führen zu einer Willenshemmung, womit die Umsetzung von Handlungen erschwert wird. Lageorientierte werden durch die Gefühle in Beschlag genommen, versuchen den Misserfolg zu erklären, beschäftigen sich mit der Bearbeitung ihrer Emotionen und sind im Gefühlskäfig und somit in der Vergangenheit gefangen. Lageorientierte brauchen für ihre Entscheide mehr Zeit, weil sie Handlungsalternativen prüfen und Alternativen abwägen.

Handlungsorientierte unterdrücken handlungsblockierende Gefühle wirkungsvoll. Sie analysieren kurz die Misserfolgsgründe, schalten schnell um und konzentrieren sich auf Handlungsalternativen, um die Ziele doch noch zu erreichen. Sie klassifizieren die Gefühle schnell als nutzlos und bedrohlich. Im Blick auf die gegenwärtigen oder zukünftigen Aufgaben lassen sie die Bedrohungsgefühle nicht entstehen, sondern konzentrieren sich auf die Dinge, die jetzt getan werden müssen. Wer nicht von seinen Emotionen gefangen ist, kann sich eher auf die sachorientierten Arbeitsprozesse einlassen.

Übersteigerte Handlungsorientierung kann zum blinden Aktivismus oder zur operativen Hektik mit den folgenden Auswirkungen führen:

- Verführt zu vorschnellem Handeln, wobei das Handeln zu wenig durchdacht ist.
- Verhindert eine solide Analyse der Gründe des Scheiterns.
- Verhindert, dass die Handlungsalternativen genügend abgewogen werden.
- Schürt die Tendenz, die Dinge einfacher zu machen als sie sind.

### **Geringe Prokrastinationstendenz:** (vgl. Watzka 2011: 155f)

Die Prokrastinationstendenz bezeichnet die Tendenz, Aufgaben herauszuschieben. Wichtig ist, nicht hinauszuzögern, sondern gleich „in medias res“ (lat.: in die Mitte der Sache) zu gehen. Dies ist jedoch nicht selbstverständlich. Es ist wünschenswert, dass Mitarbeitende eine geringe Prokrastinationstendenz aufweisen. Wenn jedoch eine Prokrastinationstendenz vorhanden ist, kann die Führungskraft dieser Tendenz durch Vereinbarung von dicht gesetzten Meilensteinen entgegen wirken.

### **Hohe Selbststeuerungsfähigkeit:** (vgl. ebd.: 156ff)

Da MbO nur sparsam Führungsimpulse gibt, müssen Mitarbeitende eine hohe Befähigung zur eigenständigen Füllung dieser Freiräume haben. Mitarbeitende müssen daher in der Lage sein, sich selbst zutreffend einzuschätzen, auf die eigenen Kompetenzen zu vertrauen, ihre eigenen Handlungen zu planen und zu regulieren und sich immer wieder selbst zu motivieren. Diese Fähigkeiten ergeben zusammen die Selbststeuerungsfähigkeit.

Die Elemente der Selbststeuerungsfähigkeit sind

- Hohe Selbstwirksamkeitserwartung: Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter traut sich zu, Handlungsergebnisse produzieren zu können. Nur sie werden anspruchsvolle Ziele setzen.
- Selbstbeobachtung: Die Mitarbeitenden nehmen ihr eigenes Verhalten, die Auslöser und die Konsequenzen ihres Verhaltens wahr.
- Selbstverstärkung: Bei der Verstärkungstechnik sind drei Ansätze denkbar (König /Kleinmann 2006). Mitarbeitende können sich selbst positiv verstärken. Sie können sich selbst bestrafen und damit für eine Unterdrückung unerwünschten Verhaltens sorgen. Sie können die Strategie der Stimulierung einsetzen, in dem sie Auslöseranreize eliminieren oder herbeiführen.
- Handlungsregulation: Es geht darum, komplexe Handlungsanforderungen planerisch in handhabbare Einzelaufgaben aufzuspalten, diese in einen sinnvollen Bezug zueinander zu setzen und den Zeiteinsatz für die Einzelaufgaben zutreffend einzuschätzen.

### **Starkes Autonomiestreben** (Watzka 2011: 160f)

Die Bilder aus der Tierhaltung „grosser Auslauf“ oder „lange Leine“ weisen auf den Unterschied zwischen Zielvereinbarungssystemen und anweisungszentrierten Führungsmustern hin. Auf das hohe Autonomiebedürfnis, das der Mensch per se hat, geht das Zielvereinbarungssystem ein. Bei den Mitarbeitenden wird im Arbeitsalltag dieses grosse Autonomiestreben u.a. an den folgenden Merkmalen erkennbar:

- Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme
- Entscheidungsfreudigkeit
- Äusserung eigener Meinungen, Ideen und Vorstellungen
- Wenig Rückfragen nach Aufgabenübernahme
- Suche nach eigenen Wegen der Aufgabenerledigung
- Unabhängigkeit von externen Anreizen

Ein übersteigertes Autonomiestreben kann problematisch werden, wenn die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter, sich nicht mehr an Regeln oder Anweisungen hält, zu eigenmächtigem Handeln und zu Heimlichkeiten tendiert, Vorgesetzte nicht mehr in zentrale Entscheidungen einbindet, sich sozial nur noch schwer in Teams integrieren lässt und querulatorisch immer und zu jedem Thema einen eigenen, abweichenden Standpunkt vertritt.

## 5 MbO-Modelle in sozialen Organisationen

Zielvereinbarungen hielten in der Wirtschaftswelt seit den 1980er Jahren Einzug. In der Sozialen Arbeit erst seit den letzten Jahren. Vielerorts ist die Einführungsphase noch nicht abgeschlossen (vgl. Strassner 2009: 29).

Es sollen nun Spezifikas der Sozialen Arbeit aufgezeigt werden, die die Adaption des MbO aus der Wirtschaft nicht so einfach gestalten. Anhand der Spezifikas gehen wir der Frage nach, ob MbO überhaupt in die Soziale Arbeit integrierbar ist.

### 5.1 Praxisfeld Soziale Arbeit

#### Entwicklungsetappen der Sozialen Arbeit

„Ansatzpunkte der Sozialen Arbeit sind die betroffenen Individuen selbst, sowie die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen“ (ebd.). In den 1970er Jahren verstärkte sich die Politisierung der Sozialen Arbeit, die sich als politische Arbeit für die Entrechteten verstand (vgl. ebd.: 30f). Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wurden kritisiert. Die 1980er Jahre wurden durch Psychologie, Pädagogik und Therapie geprägt. Im Fokus stand die konkrete Klientenarbeit. Seit den 1990er Jahre nehmen die betriebswirtschaftliche Sichtweise und deren Konzepte Einzug in die Soziale Arbeit. Sie wird als Managementaufgabe verstanden. Zielbestimmungen mit möglichst effizienter und effektiver Erreichung der Ziele werden in den Mittelpunkt gerückt. Dieser Paradigmawechsel hin zur Ökonomisierung der Sozialen Arbeit führt zu zahlreichen Widerständen innerhalb der Sozialen Organisationen und unter den Mitarbeitenden.

#### Spezifika des Praxisfeldes Soziale Arbeit

**Kunden sozialer Dienstleistungen:** Im Vergleich zur Wirtschaft ist der Kunde gewissermassen geteilt: einerseits sind die Klientel und andererseits die Kostenträger die Kunden. Die Klientel, der eigentliche Dienstleistungsnehmer, ist oft nicht frei, den Anbieter der Dienstleistung zu wechseln (vgl. ebd.: 32f). Auf Grund der Schutzbedürftigkeit des Kunden, Klientel, liegt eine strukturelle Ungleichheit zwischen Anbieter und Kunde vor. Ausgeprägt ist dieses asymmetrische Verhältnis beispielsweise in der Suchtkrankenhilfe.

**Charakteristika sozialer Dienstleistungen:** Die Dienstleistungen in der Sozialen Arbeit sind die Befähigung der Klientel zu selbstbestimmter und befriedigender Lebensweise sowie die Veränderung des Sozialverhaltens. „Da das angestrebte Ziel der Dienstleistung untrennbar mit dem Dienstleistungsnehmer verbunden ist, kann es nur erreicht werden, wenn dieser in der Lage und willens ist, mit der Fachkraft zu kooperieren“ (ebd.: 33). Hohe Anforderungen werden an die Fachkraft gestellt, da sie einerseits das Oberziel „Befähigung zu selbstbestimmtem Leben“ zu verfolgen hat und andererseits permanent konkret prozessorientiert mit der Klientel Ziele vereinbaren muss (vgl. ebd.). Zielerreichung hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, welche die Fachperson nur zu einem gewissen Teil beeinflussen kann. Ein weiteres Charakteristikum ist die zentrale Bedeutung des Vertrauens. Das Instrument der „Kundenkontrolle“ ist wegen der oft schwierigen Lage des Kunden im Sinne der Klientel nicht mehr vorhanden.

Meines Erachtens sind die hier von Strassner aufgeführten Probleme für die Zielvereinbarungen, welche aus den Charakteristiken hervorgehen, wie folgt zu entkräften. Es ist richtig, dass die Zielerreichung abhängig ist von der Kooperation der Klientel. Es gilt jedoch zwischen Leistungsziel und Wirkungsziel zu unterscheiden. Das Leistungsziel, das sich auf die Leistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters bezieht, ist unabhängig von der Kooperation der Klientel. Das Wirkungsziel jedoch ist abhängig von deren Kooperation. Die Leistungsvereinba-

rungen mit Kostenträgern können diese beiden Ziele differenziert benennen. Somit kann die Leistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters unabhängig von der Kooperation der Klientel gemessen werden. Die von Strassner aufgeführte hohe Anforderung, das Oberziel und die Zielvereinbarung mit der Klientel zusammenzubringen, hat jegliche Zielvereinbarung in sich. Immer müssen die Ziele, die mit den Mitarbeitenden erarbeitet werden, mit den Oberzielen der Organisation übereinstimmen.

**Besonderheit Sozialmarkt:** Dieser Markt wird sehr stark von der Politik normiert (vgl. ebd.: 35). Wie im Markt allgemein herrscht auch im Sozialmarkt ein grosser Konkurrenzkampf zwischen den verschiedenen Anbietern. Im Vergleich zum allgemeinen Markt gibt es im Sozialmarkt auf Grund der starken Normierungen kaum Spielraum für spezifische Angebote.

Meines Erachtens kann der Sozialmarkt von Deutschland, aus dessen Perspektive Strassner argumentiert, nicht mit dem Schweizer Sozialmarkt verglichen werden, da es zwischen Deutschland und der Schweiz eine Umkehrung der Subsidiarität gibt. In Deutschland ist der Staat subsidiär zu den grossen Wohlfahrtsverbänden. In der Schweiz hingegen ist genau das Gegenteil der Fall. Die privaten sozialen Organisationen sind subsidiär zum staatlichen Angebot. Zwar haben wir auch einen gewissen Konkurrenzkampf zwischen den Hilfswerken. Wenn aber von zwei Hilfswerken dasselbe Angebot gemacht wird und zu wenig Kundschaft vorhanden ist, dann muss ein Angebot gestrichen werden, da die Angebote nicht um der Angebote Willen, sondern um der Kundschaft Willen existieren. Hier gibt es meines Erachtens keinen Unterschied zum allgemeinen Markt.

**Besonderheit des NPO-Unternehmens:** Strassner weist auch auf das Spannungsverhältnis ‚helfen versus betriebswirtschaftliche Notwendigkeit‘ hin (vgl. ebd.:36) und dass NPO- Unternehmen keine Gewinnorientierung kennen. Somit kann für die Mitarbeitenden auch keine Gewinnbeteiligung erfolgen.

Meines Erachtens ist die Gewinnbeteiligung nicht notwendig, da wie bereits oben aufgezeigt, höhere Löhne nicht zu höherer Motivation führen.

Fazit: Auch wenn die Soziale Arbeit ihre Spezifika kennt, so sind diese nicht inkompatibel mit einem differenzierten MbO-System.

## 5.2 Mitarbeitergespräche im Praxisfeld Soziale Arbeit

Die Erwartungen der Führungskräfte werden in einem ersten Abschnitt von Strassner dargestellt. Im zweiten Abschnitt zeigt er auf, wie die Mitarbeitergespräche im Caritasverband Frankfurt a. M. umgesetzt werden. Zum Schluss werden Problemfelder benannt. Die Ausführungen von Strassner werden auf Grund des in dieser Arbeit aufgezeigten differenzierten MbO-Systems kritisch überprüft.

### 5.2.1 Erwartungen der Führungskräfte

Die Führungskräfte haben klare Erwartungen an die Mitarbeitergespräche. Sie erwarten von ihnen die Pflege und Entwicklung des Personals, die Verbesserung und Sicherstellung der Qualität und eine effiziente Führung des Verbandes (vgl. ebd.: 37).

**Pflege und Entwicklung des Personals:** Soziale Dienstleistungen sind sehr personalintensiv. 80 Prozent der Kosten sind Personalkosten. „Das Personal ist die wichtigste und auch teuerste Ressource; das Engagement und die Kompetenzen der Mitarbeitenden stellen das innere Potential der Organisation dar: Sie sind Garanten für eine hohe Qualität der Dienstleistungen und somit auch für die Zufriedenheit der Kunden“ (ebd.). Daher ist die Personalpflege und –entwicklung absolut zentral in Sozialen Organisationen. Investitionen ins Personal müssen möglichst effizient und gewinnbringend sein. Auf der persönlichen Ebene ist das Mitarbeitergespräch ein

partnerschaftliches und wertschätzendes Förderinstrument. Das Mitarbeitergespräch soll die Mitarbeiterzufriedenheit fördern, die dialogische Kultur stärken und den konstruktiven Umgang mit Konflikten etablieren. Auf der operativen Ebene soll es das Vertrauen zwischen den Mitarbeitenden und den Vorgesetzten stärken und Erwartungen, Aufgaben und Ziele klären. Prospektiv gilt es, die Potentiale und Fähigkeiten zu erkennen und die Interessen der Mitarbeitenden zu klären.

**Verbesserung und Sicherstellung der Qualität:** Da die Beziehungsarbeit in der Sozialen Arbeit im Zentrum steht, wirkt sich die Mitarbeiterzufriedenheit direkt auf die Qualität der Arbeit aus. Die Reflexion der Arbeitsabläufe, der Kommunikationsstruktur und der Qualitätsstandards fördert die Professionalität und somit die Qualität.

**Mitarbeitergespräche und Führung:** Die im Mitarbeitergespräch vereinbarten Ziele stehen im Dienste der Oberziele, womit auch Führung der Gesamtorganisation durch die Mitarbeitergespräche geschieht.

Die hier aufgeführten Erwartungen der Führungskräfte in sozialen Organisationen finden sich auch in den Erwartungen der betriebswirtschaftlichen Organisationen, die das MbO leben.

### 5.2.2 Mitarbeitergespräch konkret im Caritasverband Frankfurt a.M.

Im Jahre 2000 wurde verbindlich festgelegt, das Instrument des Mitarbeiterjahresgespräches auf allen Ebenen zu etablieren (vgl. ebd.: 39). Die grundlegenden Dokumente sind ein zwanzig Punkte umfassender „Gesprächsbogen“ und die „Hinweise“, die die grundlegenden Ziele des Mitarbeitergespräches benennen, Ratschläge zur Durchführung erteilen und den Gesprächsbogen erläutern. Die Inhalte des Gespräches bleiben vertraulich. Für die Mitarbeitenden ist die Teilnahme freiwillig. Sie dürfen keine Nachteile haben, wenn sie ihr Recht auf ein Mitarbeitergespräch nicht wahrnehmen. Der Fragebogen sieht vor, den Vorgesetzten ein Feedback zu geben. Dieses Feedback ist für beide Teile der spannendste und ungewohnteste Teil des Mitarbeitergespräches. Die Ziele, die formuliert werden, können fach- oder mitarbeiterbezogen sein. Gleichzeitig können Massnahmen vereinbart werden, mit denen die Mitarbeitenden die Ziele erreichen wollen.

Meines Erachtens stellen sich auf Grund der MbO-Theorie zwei kritische Fragen an diese Praxis: Erstens ist die Freiwilligkeit fragwürdig. Wenn nicht mit allen Mitarbeitenden die Gespräche geführt werden, kann die Erwartung der effizienten Führung der Gesamtorganisation mit dem Instrument Mitarbeitergespräch nicht erfüllt werden. Zweitens können auch Massnahmen zur Zielerreichung formuliert werden. Wird dadurch nicht die zentrale Freiheit des MbO, dass die Mitarbeitenden die Massnahmen und die Wege selber bestimmen können, den Mitarbeitenden genommen?

In der Sozialen Arbeit wird viel Gewicht auf personenbezogene Komponenten wie Mitarbeiterzufriedenheit, Wertschätzung, dialogoffenes Arbeitsklima, Steigerung des Verantwortungsbewusstseins, die Entwicklung der Fähigkeiten und Kompetenzen gelegt. Daher liegt bei den Zielen der Schwerpunkt auf den Persönlichkeitszielen. Sach- und Leistungsziele werden vor allem auf der Ebene der Einrichtungs- oder Abteilungsleitung vereinbart. Beim Caritasverband Frankfurt a.M. gibt es keine Hinweise auf SMART formulierte Ziele (vgl. ebd.: 42). In der Sozialen Arbeit sind Mitarbeitergespräche von leistungsbezogenen Entlohnungen entkoppelt und negative Sanktionen sind nicht vorgesehen. Meines Erachtens wird die MbO-Theorie nicht gelebt, wenn die Sach- und Leistungsziele nicht auf der Mitarbeiterebene sondern nur auf der Abteilungsebene fixiert werden.

### 5.2.3 Problemfelder

Die nun formulierten Problemfelder betreffen nicht nur die Soziale Arbeit. Zum Teil sind sie jedoch spezifisch für die Soziale Arbeit. Die von Strassner aufgezeigten Problemfelder werden mit der in dieser Arbeit ausgeführten MbO-Theorie kritisch beleuchtet.



**Problemfeld Ziele und Zielformulierung in der Sozialen Arbeit:** Es ist denkbar, dass Mitarbeitende sich schwer tun, Ziele zu finden, weil sie überfordert sind oder weil sie schlicht keine Ziele möchten (vgl. ebd.: 43). Müssen Mitarbeitende Jahr für Jahr Ziele formulieren? Wird hier nicht eine sehr hohe Identifikation mit seinen Aufgaben gefordert? „Wäre es nicht auch eine legitime Haltung, seine Arbeit unter Berücksichtigung der gängigen Qualitätsstandards lediglich zu erfüllen, um den eigenen Lebensunterhalt zu sichern“ (ebd.)? Werden solche Mitarbeitende im MbO-Prozess nicht als illoyale Mitarbeitende disqualifiziert? „Eine solche Einschätzung wäre gegebenenfalls gerechtfertigt, wenn der Mitarbeiter sich nicht bemühte, die ihm vorgegebenen Ziele zu erreichen“ (ebd.). Eine weitere Schwierigkeit sieht Strassner bei der Formulierung der „weichen“ Ziele, weil sie kaum zu operationalisieren sind und ihre Erreichung objektiv zu messen ist? Strassner stellt weitere Fragen (vgl. ebd.: 44f): Können hochmotivierte Mitarbeitende mit starkem Ehrgeiz nicht auch negative Folgen haben: unkollegiales Verhalten, unlautere Praktiken oder das „Schönen“ von Dokumenten und Akten? Oder kann es nicht passieren, dass durch die Zielfixiertheit das übergeordnete Ziel aus den Augen verloren wird? Können bei der Sozialen Arbeit, die primär Beziehungsarbeit ist, überhaupt Ziele formuliert werden „oder sind diese nicht vielmehr permanent neu zu verhandeln und zu bestimmen“ (ebd.: 45)?

Aufgrund der hier ausgeführten MbO-Theorie können die von Strassner genannten Problemfelder wie folgt gelöst werden: Fachleute in der Sozialen Arbeit müssen auch mit ihrer Klientel immer wieder Ziele formulieren. Wenn sie nun überfordert sind für sich selber Ziele zu formulieren, dann sind sie eigentlich auch überfordert für eines ihrer Kerngeschäfte, die Arbeit mit der Klientel. Die weichen Ziele können zwar oft nicht mit Zahlen gemessen werden. Sie können aber möglichst präzise beschrieben werden und sind somit überprüfbar. Hochmotivierte Mitarbeitende können die von Strassner erwähnten negativen Verhaltensweisen zeigen. Watzka hat sie als die Übermotivierten identifiziert (vgl. 4.3. Mitarbeitende mit verschiedenen Persönlichkeitsprofilen). Da jedoch nicht nur Leistungsziele sondern u.a. auch Verhaltensziele wie z.B. kollegialer Umgang gesetzt werden, ist negatives Verhalten mit Zielvereinbarungen korrigierbar. Die Fixiertheit auf die eigenen Ziele ist gleichzeitig eine Fixiertheit auf die übergeordneten Ziele, da die eigenen einen Beitrag zur Erfüllung der übergeordneten Ziele zu leisten haben. Die Beziehungsarbeit ist ein permanenter Prozess in dem permanent neu verhandelt und bestimmt werden muss. Dieser permanente Prozess muss in eine gewollte Richtung geleitet werden, die mit Zielen zu fixieren ist. Meines Erachtens sieht Strassner das MbO nicht in jener Differenziertheit wie Watzka und erkennt daher Probleme, die mit einem differenzierten MbO gelöst werden können.

**Problemfeld: Spezifika der Soziale Arbeit:** Strassner stellt hier primär Fragen und macht keine klaren Aussagen. Können nicht Ziele, die Mitarbeitende mit Vorgesetzten vereinbart haben, mit denen des schutzbedürftigen Klienten konfliktieren (vgl. Strassner 2009: 45)? Wird die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter nicht eher Anwalt der eigenen Ziele als derer der Klientel? Was haben die Ziele der Fachkraft oder jene der Klientel Priorität? „Da die Kundenkontrolle fehlt, kommt dieser Frage besondere Bedeutung zu“ (ebd.).

Wenn die Ziele der Mitarbeitenden aus den Oberzielen, welche den Auftrag und somit den Dienst an der Klientel im Fokus haben, abgeleitet werden, kann es keine Ziele der Mitarbeitenden geben, die nicht im Dienste der Kunden stehen. Insofern stellen die Fragen von Strassner meines Erachtens eigentlich keine wirklichen Probleme in einem MbO-System dar.

**Problemfeld: Zielvereinbarung und Entlohnung:** Anders als in der Privatwirtschaft bleibt Zielvereinbarung in der Sozialen Arbeit meistens ohne Entlohnung. Man spornt die Mitarbeitenden zu besserer Leistung an, aber ohne „deren Engagement zu honorieren“ (ebd.: 46). Andererseits ist eine leistungsbezogene Entlohnung in der Sozialen Arbeit nicht unproblematisch, da die Gefahr besteht, unlautere Mittel anzuwenden, um die Ziele zu erreichen, sich auf die eigenen Ziele zu fixieren und dabei die Oberziele aus den Augen zu verlieren und sich möglichst tiefe Ziele zu setzen, um sie erreichen zu können.

Gegen die Entlohnung spricht auch, dass wie oben aufgezeigt nach Herzberg die Entlohnung keine Motivationssteigerung auslöst. Mitarbeitende, die ein grosses Engagement erbringen, können mit anderen Mittel wie

positives Feedback, Wertschätzung, Lob und Personalentwicklungsmassnahmen „honoriert“ werden. Letztlich aber honorieren sie sich selber, weil die Erreichung der Ziele ihnen Genugtuung bringt.

**Problemfeld: Gesprächsatmosphäre und Rahmenbedingungen:** Trotz dem Vereinbaren von Zielen zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten besteht immer ein hierarchisches Verhältnis. „Es hängt sehr von der Persönlichkeit und dem Geschick der Führungskraft ab, ob es ihr gelingt, eine angstfreie, offene und vertrauensvolle Gesprächssituation herzustellen“ (ebd.: 48).

Dieses Problemfeld gibt es auch in der Wirtschaft und ist somit nicht spezifisch für die Soziale Arbeit. Wie Watzka aufgezeigt hat, kann das MbO nur gelingen, wenn die Führungskraft einige Voraussetzungen mitbringt, u.a. die hier von Strassner genannten (vgl.4.2. Führungskräfte).

Als Fazit zu den von Strassner formulierten Problemfeldern kann festgehalten werden, dass sie zwar ernst zu nehmen sind, aber dass sie mit einem differenzierten MbO-System und mit den von Watzka aufgeführten Erfolgsvoraussetzungen gelöst werden können. Daher spricht meines Erachtens nichts gegen das Gelingen des MbO-System in NPO's (vgl. Schwarz 2005: 250). Strassner, der das Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarungen aus ethischer Sicht überprüft, kommt selber zum Schluss, dass es dagegen keine ethischen Bedenken gibt. „Im Gegenteil ist dieses Führungs- und Personalentwicklungsinstrument aus ethischer Perspektive durchaus zu begrüßen: Grundlegende Werte werden nicht nur gewahrt, sondern auch gefördert“ (Strassner 2009: 109).

## 6 Motto-Ziele

Welche Ziele führen zum Erfolg? Dies ist eine zentrale Frage für das MbO. Die bisherige Arbeit hat sich auf die SMART-Ziele abgestützt. Die SMART-Ziele haben ihre Grenzen, da sie das Unbewusste nicht aktiv integrieren und sie primär auf der Ergebnisebene und nicht auf der Haltungsebene angesiedelt sind. Daher sind sie mit den Motto-Zielen zu ergänzen. „Motto-Ziele synchronisieren den bewussten Verstand und das Unbewusste und werden auf der Haltungsebene formuliert“ (Weber 2013: 7).

In diesem Kapitel wird zuerst die Theorie der Motto-Ziele erläutert. Im zweiten Abschnitt stelle ich meine Selbsterfahrung mit dem Motto-Ziel vor, die auch die Bildung eines Motto-Ziels näher erläutert. Der Frage, ob Motto-Ziele, die aus der Selbstorganisation stammen, auch für das Führen in Organisationen tauglich sind, geht der dritte Abschnitt nach.

### 6.1 Theorie der Motto-Ziele

Die Motto-Ziele wurden auf Grund des Zürcher Ressourcenmodells von Storch/Kraus (2007) entwickelt. Der hier aufgeführte theoretische Hintergrund stammt primär von Maja Storch (vgl. Storch 2009: 183 – 205).

#### Die theoretischen Elemente der Motto-Ziele

Der Zieltypus Motto-Ziele wurde auf Grund von vier theoretischen Elementen entwickelt. Es sind dies:

- 1) Die Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI-Theorie) von Kuhl (2001) mit dem Extensions- und Intensionsgedächtnis, die im Dialog miteinander für die unbewusst und bewusst gesteuerte Motivation zuständig sind.
- 2) Weiter sollte die Frage geklärt werden, welche Rolle die affektive Bewertung beim Zustandekommen von Motivation spielt. Wie erklärt man sich wissenschaftlich, dass manche Menschen vor Begeisterung für ein Ziel lodern, während andere dasselbe Ziel lediglich aus Vernunftgründen absolvieren? Lässt sich hier eine Systematik finden, die für die Entwicklung von Zielen nützlich sein kann?
- 3) Die Thematik von verschiedenen Konstruktionsebenen, auf denen Ziele entwickelt werden können, wird betrachtet. Eine solche Übersicht ist nötig, um verschiedene Zieltypen hinsichtlich ihres Stellenwertes für das innerpsychische Zielsystem einordnen zu können.
- 4) Letztlich ging es dann noch darum, in welcher sprachlichen Form die Abfassung von Zielen sich unterscheiden kann und welche sprachliche Form am besten geeignet ist, um Zielbindung und Attraktivität zu erzeugen, die wesentliche Voraussetzungen für positive Affekte und damit für intrinsische Motivation sind.

Diese vier theoretischen Elemente werden im Folgenden näher erläutert.

#### 6.1.1 Unbewusste und bewusste Steuerung der Motivation

Motivation tritt auf, wenn eine Diskrepanz zwischen dem IST- und dem SOLL-Zustand vorhanden ist. Dann ist der Mensch motiviert, den SOLL-Zustand zu erreichen. „Von extrinsischer Motivation spricht man, wenn die Aktivierung sich auf ein konkretes Ziel oder auf ein Ergebnis richtet, bei der intrinsischen Motivation sind die Handlungsanreize in der Tätigkeit selbst zu finden“ (Storch 2009: 191). Die Sollwerte werden bei der extrinsischen Motivation mit Zielvorgaben und bei der intrinsischen Motivation mit persönlichen Werten und Gefühlen

festgelegt.

Nach der Persönlichkeits-System-Interaktion (PSI Theorie) von Kuhl kann der Mensch mit vier Systemen die Welt erfassen. Für die Thematik Motivation sind zwei Systeme wichtig: das Intentionsgedächtnis (IG) und das Extensionsgedächtnis (EG).

Das IG wird vom Verstand gesteuert. Es ist zuständig für bewusste Absichten. Vorschnelles und unüberlegtes Handeln wird dadurch gebremst, dass der positive Affekt gezügelt wird. Somit schießt man nicht einfach drauf los, sondern plant zu Ende und geht die Sache rational an. Das IG ist eher langsam und schwerfällig, weil es länger denken muss, bis es sich zu einer Entscheidung durchringen kann (vgl. Diedrichs/Krüsi/Storch 2012: 52).

Das Extensionsgedächtnis (EG) wird vom „Bauchgefühl“ gesteuert, wie der Volksmund sagt. In ihm sind alles bereits Erlebte, die Bedürfnisse, die Motive, die aktuelle Befindlichkeit, Normen und Werte enthalten. All dies verknüpft das Extensionsgedächtnis. Es hat eine enge Anbindung an das autonome Nervensystem und verfügt über eine grosse Ausdehnungsbreite. Wenn ich z.B. Ziegenmilch rieche, erinnere ich mich mittels Extensionsgedächtnis an eine Episode in meiner Jugend.

„Die grosse Ausdehnungsbreite ermöglicht es dem EG, in komplexen Entscheidungssituationen einen grossen Variantenreichtum an entscheidungsrelevanten Parametern simultan parallel zu verarbeiten“ (Storch 2009: 191). Das EG reagiert sehr schnell und ist nicht ans Bewusstsein gebunden, da es aus dem Unbewussten agiert. Es kann nur in den Kategorien positiv oder negativ, gut oder schlecht beurteilen. In ihm sind die Affekte sehr dominant.

In Bezug auf die Motivation ist das IG zielbildend und ergebnisorientiert. Die Motivation ist extrinsisch. Spezifische Ziele nach SMART werden durch das IG gebildet. In dieser Zielbildung sind jedoch keine Affekte enthalten. Man steht den Zielen lauwarm gegenüber. Wenn das IG Ziele bilden will, in denen auch intrinsische Motivation steckt, die positive Emotionen haben, so muss das IG mit dem EG zusammenarbeiten, womit die Zusammenarbeit zwischen dem Bewussten und dem Unbewussten erfolgen kann. Sobald ein Ziel „gefühlte“ Bewertung enthält, war das EG bei deren Bildung aktiv. Das EG alleine kennt keine spezifischen und konkreten Ziele sondern nur allgemeine „Zielkorridore“ (vgl. ebd.: 192). Das EG beurteilt ein allgemeines Ziel nicht mit logischen Überlegungen, sondern mit sogenannten „Somatischen Marker“ (vgl. ebd.). Sie werden ‚Somatische Marker‘ genannt, weil die Körpersignale - soma ist das griechische Wort für Körper - ein bestimmtes Szenario als gut oder schlecht ‚markieren‘ (vgl. Weber/Storch 2012: 37). Sie geben dem Menschen diffus bekannt, ob etwas für sie positiv oder negativ ist, „ob es unserem Wohlbefinden zuträglich oder abträglich ist“ (ebd.: 36). Weil das EG vernetzt ist mit allem, was der Mensch schon erlebt hat, sind in dieser Beurteilung die eigenen Erfahrungen integriert. Mit dem EG werden allgemeine Ziele dahin gehend überprüft, ob sie der eigenen Erfahrungs- und Normenwelt entsprechen. Stimmen die vom IG gesetzten Ziele nicht mit der Beurteilung des EG überein, so ergibt sich eine innere Zerrissenheit oder ein Unbehagen. Gibt man der negativen Beurteilung des EG nach und verlässt das durch das IG gefasste Ziel, so kann man unter Umständen ein vernünftiges und unumgängliches Ziel aufgeben. Gibt man dem IG nach, so nimmt man die negative Beurteilung des EG nicht ernst. Dies kann bei einer kurzfristigen Intervention, wie z.B. ein Zahnarzttermin richtig sein. Unterdrückt man jedoch langfristig die Beurteilung des EG, so kann dies letztlich zu Burnout oder Depression führen.

„Die Abstimmung von Zielen aus dem IG mit den Erfahrungen und Werten des EG kann auch bei der Lösung von Zielkonflikten helfen“ (Storch 2009: 193). Die Beurteilung durch das EG, das alle persönlich relevanten Erfahrungen berücksichtigt, zeigt, welche Ziele aufzugeben sind. Einer Zielvereinbarung, die für längere Zeit andauern soll, kann daher nur wirklich zugestimmt werden, wenn IG und EG „ausgesöhnt“ sind. Dabei ist darauf zu achten, dass das mit dem Unbewussten arbeitende EG sehr ernst zu nehmen ist, da „die Wirkungen des Unbewussten auf den Verstand stärker sind als in umgekehrter Richtung“ (Weber/Storch 2012: 35).

### 6.1.2 Der Zieltypus des Extensionsgedächtnis

Neben der Kategorie der spezifischen Ziele werden heute in der Zielpsychologie andere Zieltypen intensiv erforscht. Diese Zieltypen beziehen sich weniger auf konkretes messbares Verhalten. Sie beschreiben persönliche Haltungen und innere Einstellungen. Das EG bringt diesen Zieltypus hervor, der als allgemeiner Zielkorridor charakterisiert wird. Grosse-Holtforth und Grawe (2003) nennen diesen Zieltypus „motivationale Ziele“ und betonen, wie wesentlich dieser Zieltypus für das gesamte psychische Befinden ist. Mit diesem Zieltypus wird die innere Haltung gesteuert. Sie ist entscheidend für die Leistung eines Menschen. Forscher haben aufgezeigt, dass die innere Haltung auch bei Schulkindern das konkrete Ergebnis massiv beeinflusst (vgl. Storch 2009:194). Ein weiteres Resultat der Forschung ist, dass Menschen eine bessere Selbstkontrolle haben, wenn sie ihr Ziel auf der Haltungsebene ansiedeln. Storch entwickelte auf Grund von anderen Modellen die folgende dreistufige „Zielpyramide“ (vgl. ebd. 195), wie sie in Abbildung 1 dargestellt wird.

Die Haltungsebene ist die oberste abstrakteste Ebene und beschäftigt sich mit den inneren Einstellungen. Für diese Haltungsebene wurden im Rahmen des Selbstmanagements-Trainings des Zürcher Ressourcen-Modells die sogenannten Motto-Ziele entwickelt. „Die Motto-Ziele ermöglichen, die Abstimmung des IG mit dem EG systematisch vorzunehmen und in Zielform zu bringen“ (ebd. 195f).

Auf der mittleren Ebene, auf der die Ergebnisse angesiedelt sind, kommen die spezifischen Ziele von Locke/Latham (1990) zum Zug. Die SMART-Ziele sind solche spezifische Ziele. Hier wird deutlich, was man konkret erreichen möchte.

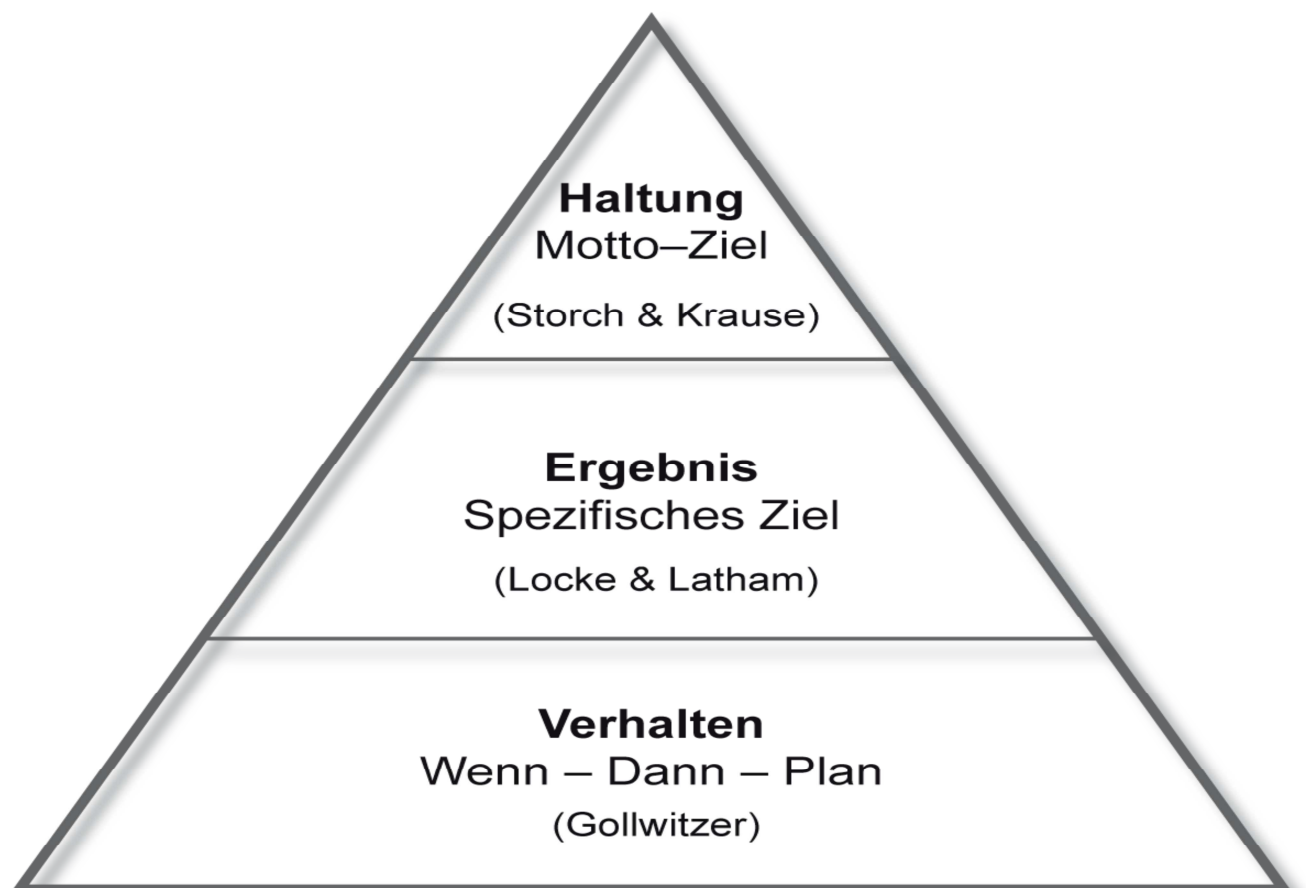


Abbildung 1: Zielebenen aus Storch 2009: 196.

Die unterste Ebene beschreibt das genaue Verhalten mit dem ein bestimmtes Haltungs- oder Ergebnisziel konkret umgesetzt wird. Mit präzisen kontextgebundenen und genau ausgearbeiteten Plänen wird auf der

Verhaltensebene gearbeitet. Ein empirisch erfolgreich abgesichertes Beispiel für solche Pläne sind die Wenn-Dann Pläne von Gollwitzer (1999) (vgl. Storch 2009: 196). Diese drei Ebenen können mit Fragen erläutert werden. Bei der Verhaltensebene geht es um die Frage, **WIE** die Ziele umgesetzt werden. Die Ergebnisebene stellt die Frage: **WAS** das Ziel ist. Die Frage nach dem **WARUM** wird auf der Haltungsebene angegangen (vgl. Weber/Storch 2012: 99). Weber/Storch weisen auch darauf hin, dass von oben nach unten die Ausführungsgenauigkeit steigt und von unten nach oben die Innovationskraft (vgl. ebd.).

### 6.1.3 Affekte und Motivation

Der Begriff „Gefühle“ kann als Oberbegriff für Affekte, Emotionen und Stimmungen verwendet werden (vgl. Storch/Kuhl 2012: 33). „Affekte sind die einfachsten Gefühlsregungen. Sie sind auf einer Ebene des Gehirns angesiedelt, auf der nur zwischen positiven und negativen Gefühlen unterschieden wird“ (ebd.).

Empirische Untersuchungen sprechen dafür, dass positive und negative Basisaffekte als zwei getrennte Dimensionen zu behandeln sind (vgl. Kuhl, 2001). Die positiven und die negativen Affekte wirken unabhängig voneinander auf die Motivation, ein Ziel zu verfolgen oder nicht (vgl. Weber/Storch 2012: 116). Ist das Ziel mit positiven Affekten behaftet, so wird die Umsetzung einfacher gelingen, als wenn das Ziel negative Affekte auslöst. Dieser Akt des Anschauens der negativen und positiven Affekte wird Affektbilanz genannt (vgl. ebd.: 83ff). „In der Terminologie der PSI-Theorie ausgedrückt heißt das: Wenn das IG eine Bewertung über ein Ziel abgibt, wird die kognitive Einstellung erzeugt, wenn das EG eine Bewertung abgibt, entsteht die affektive Einstellung“ (Storch 2009: 197). Ein konkretes Beispiel: Dass Sport treiben gesund ist, wird von der gesamten Gesellschaft bejaht. Das IG sagt kognitiv ja dazu. Daraus folgt jedoch nicht, dass nun alle Mitglieder der Gesellschaft Sport betreiben. Nur jene, die positive Erlebnisse mit dem Sport gemacht haben und somit dem Sport gegenüber positive Affekte haben, werden den Sport auch umsetzen, weil das EG den Sport als positiv bewertet. Wenn negative Affekte mit dem Sport assoziiert werden, wird man nur widerwillig Sport betreiben. Weber/Storch drücken das Gemeinte mit den einfachen Worten aus: Das neue Ziel muss sich für „Sie gut anfühlen, Erfolg versprechend sein und am besten auch noch Spass machen“ (Weber/Storch 2012: 43)

### 6.1.4 Informations-Codes nach Bucci

Bucci entwickelte die Multiple Codes Theory (Bucci, 2002). „Die Multiple Code Theory geht davon aus, dass Information vom Menschen grundsätzlich in zwei Arten von Codes wahrgenommen und verarbeitet werden kann: in vorsymbolischer (körperlicher) und in symbolischer Form“ (Storch 2009: 197f). Die symbolische Form hat zwei Arten: die symbolisch verbale (Buchstaben/Worte) und die symbolisch nonverbale (Bilder). Somit verfügt der Mensch über die folgenden drei Versionen der Informationsverarbeitung:

#### Informations-Codes



Abbildung 2: Informations-Codes aus Storch 2009: 198.

Der symbolisch verbale Code funktioniert über das Bewusste und der vorsymbolische Code über das Unbewusste. Bilder haben sowohl zum Bewussten als auch zum Unbewussten einen Zugang. Sie können durch die Sprache bewusst hervorgerufen und durch vorsymbolische Prozesse hervorgebracht werden. Somit sind Bilder die Brücke über die Informationen zwischen vorsymbolischen Codes und symbolisch verbalen Codes vermittelt werden können. „Vom bewussten Sprachcode aus kann man über das Bildersystem die Verbindung zu den unbewusst verarbeiteten Körperempfindungen und Basalaffekten herstellen“ (Storch 2009: 198). Etwas einfacher ausgedrückt: „An jedem Wort hängt ein Bild und an jedem Bild hängt ein Gefühl“ (ebd.).

Es gilt nun die Verbindung zwischen der Theorie von Bucci mit der PSI-Theorie herzustellen. Das IG kann gekoppelt an das Bewusstsein Informationen symbolisch verbal verarbeiten. Das an das Unbewusste gekoppelte EG hingegen bedient sich des vorsymbolischen, somato-affektiven Codes. Ein Dialog zwischen IG und EG kann nun über die Brücke „Bilder“ entstehen. Dies bedeutet für die Zielformulierung, dass das mit der Ratio formulierte Ziel mit einem Bild verbunden werden muss, damit die Brücke zwischen IG und EG hergestellt werden kann. So kann ein Haltungsziel mit einem Bild formuliert werden. Dann werden somatisch-affektive Signale auftauchen. Mit ihnen ist das Ziel abzugleichen (vgl. Weber/Storch 2012: 66).

**Zusammenfassend kann festgehalten werden:** Ein Motto-Ziel ist wirkungsvoll, wenn es von IG und EG positiv bewertet wird, die Haltungsebene anspricht, eine starke positive und minimal negative Affektbilanz aufweist und in einer Bildsprache abgefasst ist (vgl. Storch 2009: 204).

## 6.2 Selbsterfahrung mit dem Motto-Ziel

Nach der theoretischen Auseinandersetzung mit den Motto-Zielen hat mir Julia Weber empfohlen, dass ich mit ihrer Unterstützung ein Motto-Ziel formulieren soll. Dieser Prozess wird im ersten Abschnitt beschrieben. Im zweiten Abschnitt ziehe ich Schlussfolgerungen aus dieser Selbsterfahrung.

### 6.2.1 Der Prozess der Bildung des Motto-Ziele

Zu Beginn formulierte ich mit dem Verstand den folgenden Optimierungsbedarf: ich möchte als Geschäftsleiter einer Organisation, die vom partizipativen Führungsstil geprägt ist, noch stärker die Ideen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufnehmen, sie in die Entscheidungsprozesse integrieren und somit ihre Ideen für die Gesamtorganisation fruchtbar machen. Immer wieder falle ich in die Rolle des Leiters, der selber Ideen und Vorschläge einbringt. Verstärkt möchte ich die Rolle des hörenden und Ideen aufnehmenden Leiters übernehmen.

Nachdem die Grundausrichtung des Zieles per Verstand geklärt war, wurde ich aufgefordert, den Verstand in die Ferien zu schicken, was mir als vom Verstand geleitete Person nicht sehr einfach fiel. Julia Weber hat dann verschiedene Bilder auf den Tisch gelegt und erläutert, dass ein Bild mich relativ schnell „anspringen“ wird. Wichtig ist, dass nicht der Verstand das Bild auswählt, sondern dass ich mich von einem Bild „anspringen“ lasse. Zuerst suchte ich Bilder, die ich mit meinem rational formulierten Ziel zusammenbringen könnte. Ich musste mir richtiggehend verbieten, mit dem Verstand zu suchen. Dann gelang es mir, den Verstand in die Ferien zu schicken und es sprang mich ein Bild an: das Fuchslein.



Abbildung 3: Fuchsling

Wieder kam mir der Verstand in die Quere mit der Sorge, dass ich mit diesem Fuchsling keine Beziehung zum rational formulierten Ziel herstellen könnte. Zentral war für mich, dass ich mich auf den Prozess einliess und es geschehen liess.

Julia Weber lud mich ein, einfach zu formulieren, was ich auf dem Bild sah. Sie stelle sich als „Ideenspenderin“ zur Verfügung und erwähnte, was sie sah (vgl. Weber/Storch 2012: 76ff). Dabei sammelten wir eine Vielfalt von Ausdrücken wie z.B. neugierig, sattes Grün, frühlingfrisch, tapsen, Welpen, hat Tempo drauf, ungebremst laufen, liebenswürdig, Selbsterfahrungen machen, Freiheit geniessen etc. Aus diesen gegen vierzig Ausdrücken habe ich als nächsten Schritt jene Begriffe markiert, die mich am stärksten berührten, mir am besten gefielen. Auch bei diesem Schritt ist der Verstand immer noch in den Ferien. Die folgenden Worte habe ich markiert: neugierig, sattes Grün, frühlingfrisch, in die Zukunft, kommt voran, neugierig auf Neues zugehen, hat Tempo drauf, genüsslich, liebenswürdig, ungebremster Lauf, Freiraum geben, Freiheit geniessen, Selbsterfahrung machen, spüren was mir gut tut, und los.

Als nächster Schritt wurde die Affektbilanz gemacht (vgl. 6.1.3. Affekte und Motivation). Vor dem inneren Auge stelle ich mir zwei Säulen vor: die positive Affektsäule, die ganz unten 0 Affekt hat und ganz oben 100 Affekt, und daneben die negative Säule mit denselben Werten. Die Säule negativer Affekt musste bei dem Begriff bei 0 sein und die Säule positiver Affekt bei mindestens 80. Jene Begriffe, die diese Kriterien erfüllten, waren nun das Fundament des Motto-Zieles. Nun wurde der Verstand wieder eingesetzt. Vorschläge von Motto-Zielen formulierte ich und Julia Weber agierte wiederum als ‚Ideenspenderin‘. Dabei ist mir aufgefallen, dass ich viele Vorschläge von Julia Weber nicht passend fand. Hier einige Beispiele der potentiellen Motto-Ziele: neugierig und genüsslich laufe ich auf sattem Grün in die Zukunft; Fuchs, und los; ich gebe Freiraum und meine Neugierde blüht frühlingfrisch; meine Fuchsnatur schenkt mir Freiheit und anderen Freiraum etc. Am Schluss stand mein Motto-Ziel: ***Ich gebe Freiraum, ermögliche und genieße selbst Erfahrung und implementiere neugierig innovative Ideen, um mit Schwung in die Zukunft zu gehen.***



Nach einer Stunde hatten wir gemeinsam dieses Motto-Ziel erarbeitet. Damit dieses Motto-Ziel präsent bleibt, muss das „Füchsl“ in meinem Alltag immer wieder auftauchen. Das Bild habe ich per Mail erhalten. Seither liegt es bei mir auf dem Pult. Vielfältige Priming's (Aktivierungen) wären nun notwendig wie z.B. das Füchsl auf meinem Laptop als Hintergrundbild, ein Marker mit der Fuchsfarbe etc. (vgl. Weber/Storch 2012: 125).

### 6.2.2 Schlussfolgerungen aus der Selbsterfahrung

1. Beim Lesen der verschiedenen Bücher zu den Motto-Zielen, hatte ich das Gefühl, dass dieser Prozess sehr lange dauern wird. Daher hielt ich die Formulierung von Motto-Zielen im Rahmen von Zielvereinbarungen für zu aufwendig. Nachdem ich nun erfahren habe, dass innerhalb einer Stunde ein brauchbares Motto-Ziel entstehen kann, bin ich der Meinung, dass dieses Instrument vom Zeitaufwand her sehr brauchbar ist.
2. Überrascht hat mich, wie stark ich mich in diesem Füchslin wieder gefunden habe. Ich selber bin dieses Füchslin. Vieles meiner Persönlichkeitsstruktur finde ich im Füchslin wieder. Hätte ich per Verstand ein Tier aussuchen müssen, das zu mir passt, wäre ich wohl kaum auf das Füchslin gekommen. Diese Methode scheint wirklich das Unbewusste zu aktivieren und ins Boot zu holen.
3. Mein Motto-Ziel hat etwas „lustvolles“ und „leichtes“. Es erdrückt mich nicht, sondern beschwingt mich. Insofern ist es zu tiefst attraktiv.
4. Das Füchslin blieb in den letzten 6 Wochen einfach auf meinem Pult liegen. Ich habe mir noch keine Priming's gemacht. Insofern wird das Füchslin wohl im Moment eher in mir ruhen, als mich aktiv auf mein Ziel hin bewegen. Motto-Ziele können noch so attraktiv sein, aber sie wirken kaum, wenn man sie nach der Formulierung nicht aktiv mit Priming bewirtschaftet.
5. Es ist sehr gut vorstellbar, dass einzelne Mitarbeitende mit diesen Motto-Zielen vorwärts kommen und mit ihnen einen Beitrag zur Erreichung eines Oberzieles der Organisation leisten können. Aber die Wahl zwischen Motto-Zielen und SMART Zielen müssen die Mitarbeitenden selber treffen. Wer sich innerlich gegen Motto-Ziele wehrt, wird den Verstand nicht wirklich in die Ferien schicken und somit nicht ins Unbewusste vorstossen und er wird nach der Formulierung das Motto-Ziel ruhen lassen, womit seine Wirkung ausbleiben wird.

### 6.3 Motto-Ziele als Führungsinstrument in Organisationen

Grundsätzlich stammen die Motto-Ziele aus der Selbstorganisation und sind auf der Haltungsebene angesiedelt. Eine zentrale Erfolgsvoraussetzung für das Führen mit Zielen ist die möglichst gute Selbstorganisation der Mitarbeitenden. Um sie erreichen zu können, können Motto-Ziele einen wichtigen Beitrag leisten. Jede Organisation formuliert im Leitbild ihre Werte, Einstellungen und Haltungen. Insofern sind Ziele auf der Haltungsebene in jeder Organisation sinnvoll. Sie könnten mit den Motto-Zielen angegangen werden. Somit könnten Motto-Ziele ein sinnvolles Führungsinstrument im Rahmen des MbO sein.

Auch wenn eine grundsätzliche Akzeptanz der Motto-Ziele als Führungsinstrument in Organisationen zu befürworten ist, müssen die folgenden Fragen noch differenzierter beantwortet werden: Wofür sind Motto-Ziel oder SMART Ziele geeignet? Dieser Frage wird mit den Untersuchungen von Weber (2013) im ersten Abschnitt nachgegangen. Haben Motto-Ziele auch bei unangenehmen und fremdinjizierten Firmenzielen eine Relevanz. Die Resultate der empirischen Forschung von Huwylar (2012) auf diese Frage werden im zweiten Abschnitt dargestellt. Der dritte Abschnitt zeigt auf, wie und wo Motto-Ziele und Elemente derselben als Management-Toll

im Rahmen des MbO in Organisationen eingesetzt werden können.

### 6.3.1 Motto-Ziele und/oder SMART-Ziele

**Vorbemerkung:** Die hier zitierte Literatur von Julia Weber wurde im Januar 2013 als Dissertation an der Universität Osnabrück eingereicht. Daher ist sie noch nicht veröffentlicht. Da sie die allerneueste Untersuchung der Wirkung der Motto-Ziele ist, darf man meines Erachtens auf diese Resultate nicht verzichten.

Weber untersucht und vergleicht die Motto-Ziele mit hohen spezifischen Zielen, wie dies die SMART Ziele sind und dem „Schwelgen in positiven Zukunftsfantasien“ (Weber 2013: 7). Ihr Ziel ist es, Vor- und Nachteile dieser Zieltypen wissenschaftlich zu untersuchen und aus den Ergebnissen Empfehlungen für die Praxis abzuleiten.

#### Resultate der Untersuchung

Die Motto-Ziele aktivieren das EG (vgl. ebd.: 250). Sie verändern die Affektlage insofern, dass die positiven Affekte gesteigert und die negativen Affekte reduziert werden können. Durch die Aktivierung des EG werden positive Affekte zur Verfügung gestellt. Ziele werden mit den Motto-Zielen eher realisiert als mit den SMART Zielen. Die Motto-Ziele führen auch zu mehr Entspannung, Gelassenheit und Optimismus. Die SMART- Ziele aktivieren das IG. Die Probanden führen ihre Aufgaben schnell und korrekt durch. Sie führen auch zu einer Abnahme der Emotionalität, weil eben das IG gegenüber dem EG die Führungsrolle übernimmt. „Motto-Ziele ermöglichen es, eine unangenehme Pflicht in Selbstregulation auszuführen und erhöhen die Handlungsorientierung“ (ebd.: 253).

#### Empfehlungen für die Praxis

Wann soll mit SMART Zielen gearbeitet werden? Huwiler (2009) hat mit seiner Studie herausgefunden, dass bei einer Bank 52% der Untersuchten keine Zielbindung haben. Gemäss Latham ist Zielbindung eine essentielle Voraussetzung für Motivation und Zielverhalten (vgl. Weber 2013: 254). Auf Grund dieser Tatsache und der Resultate ihrer Arbeit empfiehlt Weber, dass den SMART-Zielen Motto-Ziele vorgeschaltet werden, „damit die Beteiligung des EG beim Ziel gesichert ist und so intrinsische Motivation, das Gefühl der Realisierbarkeit (Zielbindung), Optimismus und Selbstwirksamkeit „von selbst“ für die Zielverfolgung bereitgestellt werden“ (ebd.). Es stellt sich nach Weber die Frage, ob überhaupt noch mit SMART-Zielen gearbeitet werden soll. Mit Kuhl (2001) geht sie davon aus, dass das Motto-Ziel auf der Haltungsebene wie von selbst das richtige spezifische Handeln hervorbringt. Der Verzicht auf eine verfrühte Spezifikation mit SMART-Zielen führt zu grossen Offenheit, wenn es um das konkrete Handeln geht. Das Alltagsgeschehen wird fortwährend auf Möglichkeiten abgesucht, das Ziel in Handlung umzusetzen. Gerade lageorientierte Menschen können mit SMART-Zielen in ihrem Handeln ganz gestoppt werden, weil das IG die positiven Affekte herunterfährt.

Wenn hohe spezifische Ziele wie die SMART-Ziele eingesetzt werden, ist darauf zu achten, wie es mit der Affektregulationskompetenz der Person steht.

#### Schlussfolgerungen für die Praxis

Bei den Untersuchungen von Weber geht es um eine unangenehme Pflicht. In der Praxis einer Organisation existieren jedoch auch viele angenehme Pflichten und agieren motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mitarbeitende, die angenehme Pflichten zu erfüllen haben und die hochmotiviert sind, weil sie eine für sie äusserst sinnerfüllende und attraktive Arbeit machen, sind meines Erachtens nicht mit Motto-Zielen zu führen. Lageorientierte Menschen oder Menschen, die unangenehme Pflichten erfüllen müssen, können mit den Motto-Zielen stärker motiviert werden als mit den spezifischen hohen Zielen.

Weber betont ganz am Schluss die Affektregulationskompetenz. Mit der Affektbilanz kann eruiert werden, ob bei einem Ziel der positive Affekt und der negative Affekt hoch oder tief sind. Diese Affektbilanz kann nach der Vereinbarung eines SMART-Zieles gemacht werden, womit auch das EG aktiviert wird. Daher ist in der Praxis zu

überprüfen, ob nicht bei allen vereinbarten SMART-Zielen, diese Affektbilanz eingeführt werden müsste.

### 6.3.2 Motto-Ziele bei unangenehmen Firmenziele

Huwiler hat die Frage, wie Zielbindung bei unangenehmen Firmenzielen gesteigert werden kann, untersucht. Er erachtet Selbstmanagement als geeignetes Mittel. Er erforschte mit zwei Gruppen, welche Wirkung Selbstmanagement mit SMART-Zielen und Selbstmanagement mit MOTTO-Zielen im Hinblick auf die Zielbindung hat.

#### **Motto-Ziele haben die bessere Wirkung als die SMART-Ziele bei ...**

Die MOTTO-Gruppe wies im Vergleich mit der SMART-Gruppe eine signifikant höhere Zielbindung auf, erlebte die Veränderung des Erlebens und Verhaltens signifikant positiver und hatte einen signifikant niedrigeren negativen Affekt (vgl. Huwiler 2012: 84).

Darüber hinaus erreichte die MOTTO-Gruppe im Vergleich zur SMART-Gruppe einen signifikant höheren Selbstzugang. Die MOTTO-Gruppe nahm das Ziel ernster und fühlte sich innerlich stärker verpflichtet, das Ziel zu erreichen. Die MOTTO-Ziele erwirkten einen gewissen Grad an Entspannung und Ruhe. Die Verunsicherung nahm ab. Die Fähigkeit mit dem täglichen Ungemach umzugehen (in der Selbstwahrnehmung) nahm hingegen zu und es stellte sich ein Gefühl von Freiheit ein.

#### **Dieselbe Wirkung bei ...**

Ein Ergebnis ist aber auch, dass keine der beiden Gruppen Zielbindung nach dem Grenzwert von Klein et al. (2001) erreichte.

Die MOTTO-Ziele lösten keine signifikant positivere Affektlage als die SMART-Ziele aus. Bei der Untersuchung von Weber, war dies jedoch der Fall. Dieser Unterschied könnte entstanden sein, weil die Ziele von Weber fremdinjizierte Firmenziele waren.

Auf die Handlungsorientierung nach Misserfolg unterschieden sich die beiden Gruppen nicht.

#### **Negative Wirkung bei ...**

Erstaunlich ist, dass SMART-Ziele im Rahmen der vorliegenden Studie Zielbindung reduzierten (vgl. Huwiler 2012: 57-60, 85). Zielvereinbarungsgespräche werden für gewöhnlich nach dem Vorbild von SMART-Zielen geplant, strukturiert oder dargestellt. Führt dies nicht zur Zielbindung bzw. zur Motivation, so wird eine wichtige erhoffte Wirkung verfehlt. „In Anbetracht der vorliegenden Resultate würde die Anwendung von SMART-Zielen sinngemäss eine Erhöhung der Kosten, statt eine Steigerung der Zielbindung bedeuten“ (ebd.: 85).

#### **Noch unklar**

Trotz dieser positiven Resultaten, ist noch unklar, ob auch Langzeiteffekte mit Motto-Zielen zu erwirken sind.

#### **Huwiler empfiehlt**

Zusammenfassend kann jedoch die Arbeit mit Motto-Zielen als ein geeignetes Mittel zur Steigerung von Zielbindung bei unangenehmen Firmenzielen bezeichnet werden und als wirkungsvoller als die Arbeit mit SMART-Zielen festgehalten werden (vgl. ebd.). Huwiler empfiehlt die Motto-Ziele als ein geeignetes Management-Tool zur Steigerung von Zielbindung einzuführen.

### 6.3.3 Motto-Ziele als Management-Tool im MbO

Auf Grund des theoretischen Hintergrundes der Motto-Ziele, meiner Selbsterfahrung und der neuen Studien von Weber und Huwiler, kann Folgendes festgehalten werden:

Die Motto-Ziele arbeiten mit dem Unbewussten des Menschen. Es stellt sich schlichtweg die Frage, ob ein Unternehmen gezielt mit dem Unbewussten ihrer Mitarbeitenden arbeiten darf. Dringt die Arbeitgeberseite dadurch nicht zu stark in die Privatsphäre des Personals ein? Diese Frage müsste juristisch geklärt werden.

Motto-Ziele sind nur erfolgreich, wenn Mitarbeitende freiwillig sich darauf einlassen (Vgl. 6.2.2. Schlussfolgerungen aus der Selbsterfahrung). Wer sich nicht freiwillig darauf einlässt, wird nicht zum Unbewussten vordringen. Daher kann das Motto-Ziel als Management-Tool nur ein Angebot sein und nicht verordnet werden.

Die spezifischen SMART-Ziele sind auf der Ergebnisebene angesiedelt und die Motto-Ziele auf der Haltungsebene. Insofern ergänzen sich die beiden Zieltypen und können je nach Bedarf, ob auf der Haltungs- oder auf der Ergebnisebene ein Ziel zu formulieren ist, genutzt werden.

Sowohl Weber als auch Huwiler zeigen mit ihren Studien auf, dass Motto-Ziele bei unangenehmen Zielen oder Pflichten ihre Wirkung haben. Daher sollten sie bei unangenehmen Zielen angeboten werden, um die Zielerreichungschancen zu erhöhen. Dasselbe gilt für lageorientierte Menschen.

Falls die Zielbindung zu stärken ist, dürfen auf Grund der Erkenntnisse von Huwiler, keine SMART-Ziele formuliert werden, da diese die Zielbindung gar reduzieren. Auch in diesem Fall sind Motto-Ziele anzubieten.

Mitarbeitende, die angenehme Pflichten zu erfüllen haben und die hochmotiviert sind, sind meines Erachtens nicht mit Motto-Zielen zu führen. Hier scheint mir das von Weber empfohlen Vorgehen, den SMART Zielen vorgängig Motto-Ziele voranzustellen nicht notwendig zu sein.

Mit der Affektbilanz kann eruiert werden, ob bei einem Ziel der positive Affekt und der negative Affekt hoch oder tief sind. Diese Affektbilanz kann während der Vereinbarung eines hoch spezifischen SMART-Zieles gemacht werden, womit auch das EG aktiviert wird (vgl. 6.1.3. Affekte und Motivation).

## 7 Erfolgsfaktoren aus der Sicht der Praxis

Eine Befragung bei Geschäftsleitenden von Sozialen Organisationen soll überprüfen, ob die in der Fachliteratur genannten Erfolgsvoraussetzungen auch aus der Sicht der Praxis relevant sind und umgesetzt werden. Diese Befragung mit einem Fragebogen ist weder streng quantitativer noch streng qualitativer Art (vgl. Anhang 2). Für eine quantitative Untersuchung braucht es eine möglichst grosse Stichprobe (vgl. Schaffer 2009: 59). Mit fünf Organisationen ist dies nicht gewährleistet. Trotzdem können bereits fünf Organisationen Hinweise zu unserer Fragestellung geben. Sie ist auch nicht streng quantitativer Art, da zu wenig in die Tiefe gefragt wurde. Trotzdem hat sie Anteile einer qualitativen Untersuchung, da auch Begründungen abgefragt wurden, die in die Arbeit einfließen. So konnten z.B. wichtige Gründe gefunden werden, die gegen Innovationsziele im Mitarbeitergespräch sprechen.

Einerseits würde eine fundierte quantitative oder qualitative Untersuchung würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Andererseits muss meines Erachtens in einer Arbeit, die primär mit der Literaturrecherche arbeitet, auch die Stimme der Praxis vorkommen. Daher habe ich mich für diese Art Befragung entschieden.

### 7.1 Die befragten Organisationen

Die Auswahl der Organisationen erfolgte auf Grund der folgenden Kriterien:

Soziale Organisationen: Für diese Arbeit ist es von Interesse, zu wissen, ob das MbO auch für Soziale Organisationen tauglich ist.

Nicht-Regierungs-Organisationen (NGO) und somit Organisationen mit privater Trägerschaft: Unser Interesse sind Führungsinstrumente, die für mittlere Organisationen gelten.

Organisationen mit mindestens drei Hierarchiestufen: Um vor allem die Zielkaskadierung überprüfen zu können, braucht es mindestens drei Hierarchiestufen.

Auf Grund dieser Kriterien habe ich mich für fünf Organisationen entschieden, die in den Kantonen Luzern und Solothurn tätig sind.

Da auf Grund der Dauer dieser Gespräche nicht sämtliche Erfolgsvoraussetzungen abgefragt werden konnten, musste eine Auswahl getroffen werden. Es wurden jene Erfolgsvoraussetzungen in den Fragebogen aufgenommen, die meines Erachtens unabdingbar für ein gelingendes MbO sind.

### 7.2 Resultate der Befragung

MbO wurde in allen befragten Organisationen erst in den letzten Jahren eingeführt (vgl. Anhang 2). Somit kann Strassner bestätigt werden, der 2009 schreibt, dass das MbO erst neu in sozialen Organisationen eingeführt wird (vgl. Strassner 2009: 29).

Auf die offene Frage, welche die wichtigsten Voraussetzungen seien, damit ‚Führen mit Zielen‘ gelingt, wurde sehr unterschiedlich geantwortet. Aber alle Geschäftsleitenden haben Punkte erwähnt, die auch in der Fachliteratur enthalten sind. Für die grosse Mehrheit sind die Organisationsziele und die Kaskadierung derselben im Zentrum. Nur eine Person hat die Förderung der Mitarbeitenden erwähnt. Eine weitere Person sieht auch in der Zielformulierung eine zentrale Herausforderung. Sie hat den Endzustand präzise zu beschreiben.

Jene vier Organisationen, die zwar lokal tätig aber ein Teil einer nationalen Dachorganisation sind, arbeiten mit dem MbO. Sie haben Ziele auf allen Ebenen, die miteinander verkettet sind. Einige dieser Geschäftsleitenden

sehen das MbO primär als Führungsinstrument für die gesamte Organisation. Die nicht national eingebundene Organisation ist noch in der Phase der Vorbereitung der Implementierung des MbO. Sie kennt Führen mit Zielen primär auf der Mitarbeiterebene und sieht das MbO primär als Führungsinstrument für die Mitarbeitenden.

Auf die Frage, ob sie einen Leitfaden für das MbO haben, antwortete nur eine Organisation positiv. Somit scheint der Leitfaden im Anhang hier eine Lücke zu schliessen.

Die mündliche und schriftliche Kommunikation der Ziele wird umgesetzt. Der schriftliche Weg geht nicht selten über ein Intranet. Oft ist es die Geschäftsleitung selber, die die Mitarbeitenden über diese Ziele mündlich informiert.

Die Frage, ob es Mitarbeitende gibt, die nicht mit Zielen geführt werden, wird fast von allen verneint. Es kann vermutet werden, dass man sich dieser Frage zu wenig stellt.

Alle laden ihre Mitarbeitenden zur Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs ein. Aber eine schriftliche Formulierung der Ziele in der Vorbereitungsphase findet sich nur in 2 von 5 Organisationen.

Die meisten Organisationen stellen die Ressourcenfrage bei der Zielvereinbarung.

Alle Organisationen halten die Ziele der Mitarbeitergespräche schriftlich fest.

Zwischenchecks nach vereinbarten Zielen finden zwar auf der Ebene der Abteilungsziele und der Ziele der Gesamtorganisation statt, aber nicht auf der Ebene der Mitarbeitenden.

Eine systematische Entschlackung der Organisation durch bewusstes Aufgeben von Zielen findet in keiner der befragten Organisationen statt.

Primär werden Aufgaben- und Leistungsziele festgelegt. Nur selten Verhaltens- und Personalentwicklungsziele. Niemand legt Innovationsziele fest. Die Innovation findet in allen befragten Organisationen statt, aber nicht mit Innovationszielen im Mitarbeitergespräch. Wohl mit Recht wurde von zwei Organisationen Bedenken gegen dieses Vorgehen geäußert, da dadurch innovative Ideen auf den Tisch kommen, die dann mangels Ressourcen wieder gestoppt werden müssen. Auf Grund dieser Rückmeldungen aus der Praxis sind meines Erachtens keine Innovationsziele im Mitarbeitergespräch zu vereinbaren, solange in der gesamten Organisation genügend Innovation vorhanden ist.

Die meisten Organisationen benennen bei der Zielvereinbarung die Indikatoren, an denen die Zielerreichung gemessen wird.

Auf die Attraktivität der Ziele wird kaum geschaut, obwohl sie von allen als wichtig erachtet wird. Eine Organisation hat die Führungskräfte dahin gehend geschult, dass die Attraktivität der Ziele besser beachtet wird. Somit kann festgehalten werden, dass sowohl in der Fachliteratur als auch in der Praxis die Attraktivität zu kurz kommt.

Die Affektbilanz war für die Meisten neu. Sie wird aber von einigen als sinnvoll erachtet. Eine Organisation meint, dass in einer echten Vereinbarung, auch wenn nicht so benannt, die Affektbilanz stattfindet, da die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter für sich abwägen muss, ob er dem Ziel zustimmen kann oder nicht. Es stellt sich die Frage, ob dies nicht eine Akzeptanzbilanz ist, die nicht dieselbe Kraft hat, wie eine Affektbilanz.

Ebenso neu waren für alle die explizite Vermittlung von Bezugsnormen.

Da vier der fünf Organisationen das MbO System mit der Zielkaskadierung eingesetzt haben, werden die Ziele vertikal und horizontal überprüft.

Die von mir im Gespräch vorgestellten Motto-Ziele wurden durchwegs als interessante Variante aufgenommen.

### 7.3 Fazit

Organisationen, die das MbO-System eingeführt haben, verwirklichen es auf der „technisch-formalen“ Ebene: Ziele auf allen Ebenen, Zielkaskadierung, Kommunikation der Ziele, Überprüfung der horizontalen und vertikalen Ebene, Ziele werden mit Indikatoren festgemacht und schriftliche Fixierung der Ziele. Die „psychologische“ Ebene ist wenig bekannt: Differenzierung in die verschiedenen Zieltypen (Aufgaben-, Leistungs-, Ressourcen-, Innovations-, Verhaltens- und Personalentwicklungsziele), Entschlackung durch Aufgeben von Zielen, Attraktivität der Ziele, Unterscheidung Haltungs-, Ergebnis- und Verhaltensebene, Affektbilanz und Vermittlung von angemessenen Bezugsnormen. Ein wenig überspitzt formuliert, könnte man dieses Fazit wie folgt zusammenfassen: MbO wird technisch-formal ‚sauber‘ gelebt, vergisst jedoch den Menschen in seiner psychischen Verfassung.

Die befragten Geschäftsleitenden – immer mit Ausnahmen - tendieren meines Erachtens dazu, das MbO primär als Führungsinstrument für die Gesamtorganisation zu sehen und weniger als Führungsinstrument für die einzelnen Mitarbeitenden. Ihre Optik ist geprägt von der Führung der Gesamtorganisation und weniger der Mitarbeiterführung. Vielleicht ist das Fehlen eines Leitfadens ‚Führen mit Zielen‘ für alle Führungskräfte ein weiteres Indiz dafür, dass das MbO primär als Führungsinstrument für die Gesamtorganisation betrachtet wird.

## 8 Die zentralen Erfolgsvoraussetzungen für ein gelingendes MbO

Die Erfolgsvoraussetzungen für ein gelingendes MbO werden hier präsentiert. In allen Kapiteln finden sich Hinweise auf die Erfolgsvoraussetzungen, die hier zusammengefasst werden. Aus den zentralen Erfolgsvoraussetzungen entsteht ein Leitfaden für Vorgesetzte, die Mitarbeitergespräche führen. Ihnen soll der Leitfaden dienen, die Erfolgsvoraussetzungen für ein gelingendes MbO zu berücksichtigen.

An den Anfang dieses Kapitels werden die meines Erachtens zwei wichtigsten Ergebnisse dieser Arbeit gestellt. Es ist erstens die Erfolgsvoraussetzung „Attraktivität der Ziele“ und zweitens der Einbezug der Motto-Ziele in das MbO. Danach folgen die Erfolgsvoraussetzungen Implementierung des MbO, Erfolgsvoraussetzungen beim Ablauf der Zielvereinbarung, bei den Zielen, bei den Führungskräften und bei den Mitarbeitenden.

### 8.1 Attraktivität der Ziele

Es mag erstaunen, dass die Attraktivität der Ziele als erste Erfolgsvoraussetzung genannt wird, obwohl in der Literaturrecherche und in der Befragung der Praxis der Ausdruck Attraktivität nur am Rande vorkam. Meier jedoch betont die Attraktivität: „Ein Ziel ist ein attraktiver Punkt in der Zukunft, zu dem alle hin wollen“ (Meier 2008: 8). Ansonsten kommt der Begriff in der Fachliteratur kaum vor.

Auch wenn Watzka den Begriff Attraktivität nicht braucht, versucht er mit einigen seiner Erfolgsvoraussetzungen die Attraktivität zu erhöhen. Unter dem Begriff Zielidentifikation hält er fest, dass die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter nicht sagt, ‚ich muss‘ sondern ‚ich will‘. Auch die Einbindung aller Betroffenen führt nach ihm dazu, dass das neue Instrument zu ihrem Instrument wird, womit dieses Instrument attraktiver wird. Unter dem Stichwort ‚Beeinflussbarkeit der Ziele‘ erwähnt Watzka Anreize, die von der Organisation gegeben werden, um die Ziele zu erfüllen. Diese Anreize stärken die Attraktivität. Auch die offenen Wege des MbO fördern die Attraktivität. Watzka führt aus, dass die Zielvereinbarung selber Motivationssteigerung erwirkt (vgl. 3.1. Motivationssteigerung). Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich Watzka um die Attraktivität oder mindestens die Akzeptanz der Ziele bemüht. Die explizite Aussage jedoch, dass Ziele an und für sich für die Mitarbeitenden attraktiv sein müssen, fehlt bei ihm. Meines Erachtens kann er dies nicht, weil er in den hohen spezifischen Zielen gefangen bleibt, die primär effizienzorientiert sind, und nicht den Schritt zu dem attraktiveren Zieltypus Motto-Ziele findet.

Auch die Geschäftsleitenden von Sozialen Organisationen weisen darauf hin, dass auf die Attraktivität der Ziele in der Praxis kaum geachtet wird, obwohl sie eigentlich wichtig sei. Wie Watzka scheinen auch sie mehrheitlich im effizienzorientierten MbO-System gefangen zu sein.

Die Motto-Ziele strotzen vor Attraktivität. Sie werden gar lustvoll formuliert (vgl. 6.2.1. Prozess der Bildung des Motto-Ziels). Motto-Ziel tönen folgendermassen: „Himbeerlächelnd gehe ich durchs Leben. Ich fliege wie ein Schmetterling neugierig von Blüte zu Blüte. Mit wölfischem Spass gebe ich Gas, bin jederzeit bremsbereit“ (Weber/Storch 2012: 119). Die Attraktivität steckt in den Motto-Zielen, weil die Affektbilanz erfolgte. Ein Motto-Ziel ist nur dann richtig kreierte, wenn es keine negativen Affekte und viele positive Affekte auslöst. Um attraktive SMART-Ziele zu erreichen, gilt es, sie während dem Prozess der Zielvereinbarung der Affektbilanz zu unterziehen.

Die Attraktivität der Ziele bezieht sich meines Erachtens nicht nur auf die persönlichen Ziele, die zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden vereinbart werden. Auch die Jahresziele der Abteilung oder der Gesamtorganisation und die strategischen Ziele müssen auf ihre Attraktivität hin überprüft werden. Da grundsätzlich vorgesetzte Ziele weniger attraktiv sind als vereinbarte Ziele, gilt es auch die Jahresziele und die Oberziele in



einem partizipativen Prozess zu erarbeiten.

Huwiler hat sich in seinen Studien mit unangenehmen Firmenzielen beschäftigt. Diese enthalten wohl kaum Attraktivität. Mit Motto-Zielen können auch sie für die Mitarbeiterin und den Mitarbeiter attraktiver werden.

Wenn ein Ziel unattraktiv ist und nicht mit Motto-Zielen an Attraktivität gewinnen kann, ist es gemäss Meier kein Ziel, da ein Ziel „ein attraktiver Punkt in der Zukunft ist, zu dem alle hin wollen“ (Meier 2008: 8). In diesem Fall gilt es kein Ziel sondern Massnahmen zu formulieren. Ihre Umsetzung ist enger zu planen.

Als Fazit kann die folgende Regel festgehalten werden: **Alle Ziele sind einer Attraktivitäts-Prüfung zu unterziehen. Fallen sie bei dieser Prüfung durch, sind sie zu eliminieren.** Die entscheidende Frage ist, wer diese Attraktivitäts-Prüfung durchführt. Wenn lageorientierte Mitarbeitende mit externaler Kontrollüberzeugung und hoher Prokrastinationstendenz, die sich zusätzlich als Misserfolgsakzeptierer zeigen, die Attraktivitäts-Prüfung übernehmen, werden wohl überhaupt keine Ziele mehr formulierbar sein. Hingegen sind Mitarbeitende bei der Attraktivitäts-Prüfung beizuziehen, welche für das „Führen mit Zielen“ geeignet sind (vgl. 4.3. Mitarbeitende mit verschiedenen Persönlichkeitsprofilen).

## 8.2 Arbeit mit Motto-Zielen oder mit SMART-Zielen

Es gilt zu entscheiden, ob mit hohen spezifischen SMART-Zielen oder mit Motto-Zielen gearbeitet wird. Da in sozialen Organisationen oft eine hohe intrinsische Motivation vorhanden ist, gilt es meines Erachtens grundsätzlich mit SMART-Zielen zu arbeiten und bei Bedarf die Motto-Ziele einzusetzen.

Die spezifischen SMART-Ziele sind auf der Ergebnisebene angesiedelt und die Motto-Ziele auf der Haltungsebene. Insofern ergänzen sich die beiden Zieltypen und können je nach Bedarf, ob auf der Handlungs- oder auf der Ergebnisebene ein Ziel zu formulieren ist, genutzt werden.

Motto-Ziele sind nur erfolgreich, wenn Mitarbeitende sich freiwillig darauf einlassen (vgl. 6.2.2. Schlussfolgerungen aus der Selbsterfahrung). Sie können als Management-Tool nur ein Angebot sein und nicht verordnet werden.

Bei unangenehmen Zielen und Pflichten haben Motto-Ziele eine höhere Wirkung als die SMART-Ziele. Dasselbe gilt für lageorientierte Menschen.

Falls die Zielbindung zu stärken ist, sind SMART-Ziele nicht zu empfehlen, da sie die Zielbindung reduzieren.

Mitarbeitende, die angenehme Pflichten zu erfüllen haben und die hochmotiviert sind, sind mit SMART Zielen zu führen (Vgl. 6.3.1. Motto-Ziele und/oder SMART-Ziele).

Die Affektbilanz kann auch während der Vereinbarung eines hoch spezifischen SMART-Zieles gemacht werden, womit auch das EG aktiviert wird (vgl. 6.1.3. Affekte und Motivation).

## 8.3 Implementierung des MbO

Der wichtigste Erfolgsfaktor besteht in der Planung und Steuerung der Implementierung. Die Führungsspitze muss wollen. Das Topmanagement ist von der Sinnhaftigkeit und dem Nutzen des MbO überzeugt. Alle Betroffenen müssen bereits in der Konzeptphase ihre Sichtweise einbringen können. Die Akzeptanzsicherung gilt als oberste Priorität (vgl. 4.1. Allgemeine Rahmenbedingungen)

## 8.4 Erfolgsvoraussetzungen beim Ablauf der Zielvereinbarungen

Bevor die Zielvereinbarungen gemacht werden, gilt es die folgenden Fragen zu klären, die gemäss der Befragung der Praxis heute kaum gestellt werden (vgl. 7. Erfolgsvoraussetzungen aus der Sicht der Praxis).

### 8.4.1 Fragen klären

**Ziele vorgeben oder vereinbaren?** Grundsätzlich sind Ziele zu vereinbaren und nicht vorzugeben, da bei der Vereinbarung die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter sich stärker mit dem Ziel identifiziert und daher motivierter die Zielerreichung verfolgen wird. Wenn jedoch kein Konsens erreicht werden kann, Mitarbeitende nicht über den erforderlichen fachlichen und motivationalen Reifegrad verfügen, sie zu starke Tendenz zur Verfolgung von Eigeninteressen zeigen oder wenn schlicht unter Zeitdruck agiert werden muss, gilt es Ziele vorzugeben.

**Ziele oder Massnahmen?** Grundsätzlich ist mit Zielen zu führen. Es gibt aber Fälle, in denen man kein ausreichend präzises Ziel formulieren kann, hingegen eine Massnahme bestimmen kann, von der man ausgeht, dass sie in die richtige Richtung führen wird.

**Ist jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter mit Zielen zu führen?** Welche Mitarbeitende sollen Ziele haben und welche nicht? Erfahrene Mitarbeitende brauchen weit weniger Führungsaufwand. Ziele können für sie demotivierend und beleidigend sein.

### 8.4.2 Vorbereitungsphase

Mitarbeitende und Vorgesetzte erarbeiten getrennt Zielvorschläge, um sich intensiv auf die eigentliche Zielvereinbarung vorzubereiten. Dieser Vorbereitungsprozess braucht mindestens vier Wochen. In der Praxis wird zwar zur Vorbereitung eingeladen, jedoch werden eher selten die Ziele von den beiden Parteien in der Vorbereitungsphase schriftlich fixiert.

### 8.4.3 Während der Vereinbarung

Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter wird bei der Vereinbarung nicht zu hohe Ziele stecken, damit sie oder er die Ziele möglichst sicher erreichen kann. Somit kommt es zu Pufferbildung (vgl. 2.1. Grundidee von Führen mit Zielen). Um kreatives und innovatives Verhalten der Mitarbeitenden zu fördern, sind solche „Puffer“ notwendig. Die Führungskraft hat jedoch darauf zu achten, dass nicht zu viel **Pufferbildung** im Spiel ist.

Die Führungskraft sorgt dafür, dass jene Aufgaben hervorgehoben werden, die eine besonders starke **Hebelfunktion auf die Gesamtleistung** der Stelle erwarten lassen.

Vorgesetzte fragen die Mitarbeitenden nach den **Ressourcen**, die sie zur Zielerreichung brauchen. Mitarbeitende werden bei der Zielvereinbarung auch um eine Ressourcenplanung gebeten. Zu achten ist auch auf „Selbstaubeuter und Selbstaubeuterinnen“. Sie fahren mit zu wenigen Ressourcen, bringen am Anfang hohe Leistungen und am Schluss enden sie in der Selbstüberforderung.

Eine möglichst **präzise schriftliche Fixierung** der Ziele ist unabdingbar, um spätere Missverständnisse, Irrtümer und Kommunikationsprobleme zu vermeiden. Ohne Schriftlichkeit ist eine spätere Leistungsüberprüfung nicht möglich. Dies wird in der Praxis durchgängig umgesetzt (vgl. 7. Erfolgsvoraussetzungen aus der Sicht der Praxis).

**Zielidentifikation:** Die Grundhaltung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters heisst nicht „ich muss“ sondern „ich

will“.

Es gilt zu überprüfen, ob die vereinbarten Ziele tatsächlich einen **Beitrag zur Erreichung der Oberziele** leisten, womit die Auftragsorientierung der Ziele überprüft wird.

Die SMART-Ziele sind mit der **Affektbilanz zu überprüfen**, ob genügend positive Affekte und kaum negative Affekte im Spiel sind.

#### 8.4.4 Nach der Vereinbarung

**Zwischenchecks** stellen sicher, ob Mitarbeitende sowohl inhaltlich als auch terminlich auf dem Weg der Zielerreichung sind. Diese Zwischenbilanzen werden in der Praxis wenig realisiert (vgl. 7. Erfolgsfaktoren aus der Sicht der Praxis).

Bei Zielverfehlungen bedarf es einer intensiven **Abweichungsanalyse**.

### 8.5 Erfolgsvoraussetzungen bei den Zielen

**Systematische Entschlackung:** Gerade wirksame Menschen trennen sich konsequent von alten Gewohnheiten, um Energie und Zeit für neue Themen freizusetzen. Es braucht eine systematische Entschlackung (vgl. 4.1. Allgemeine Rahmenbedingungen). Ziele sind auch aufzugeben, obwohl Organisationen und Individuen sich damit sehr schwer tun, wie die Praxis zeigt (vgl. 7. Erfolgsfaktoren aus der Sicht der Praxis).

**Anzahl der Ziele:** Mitarbeitende schreiben zuerst auf, was sie nicht mehr tun wollen (vgl. 4.1. Allgemeine Rahmenbedingungen). Erst danach werden drei Aufgabenziele empfohlen. Für die anderen Zielkategorien (Leistungsziele, Ressourcenziele, Innovationsziele, Verhaltensziele und Personalentwicklungsziele) sind je ein Ziel zu vereinbaren. Wenn es zwei Ziele pro Zielkategorie braucht, so ist dies zu begründen. Somit ergeben sich mindestens acht Ziele.

**Grosse Ziele:** Grosse Ziele führen die Mitarbeitenden in die Weite.

**Beeinflussbarkeit der Ziele:** Wenn Mitarbeitende nur beschränkt auf die Zielerreichung Einfluss nehmen können, werden sie demotiviert (vgl. 4.1. Allgemeine Rahmenbedingungen).

**Operationale Zielformulierung:** Die Ziele müssen hinreichend präzise formuliert sein. Operationale Ziele sind hinsichtlich der fünf folgenden Dimensionen genau beschrieben:

Frage	Inhalt
Wer?	Präzise Beschreibung des Zielerfüllungsträgers
Was?	Präzise Beschreibung des Zielinhaltes
Wie viel?	Präzise Beschreibung des Zielmasses
Wann? Bis wann?	Präzise Angabe des Zeitbudgets
Womit?	Präzise Beschreibung der verfügbaren Ressourcen.

Tabelle 2: Operationale Zielformulierung

Die Inhalte sind positiv formuliert (vgl. ebd.).

**Eindeutige Zielerreichungskriterien:** Bei der Zielformulierung werden die Kriterien (Indikatoren) definiert, an denen die Zielerreichung, die Teilerreichung oder die Zielverfehlung festgemacht werden kann (vgl. ebd.).

**Offenheit der Wege:** Die Ziele dürfen nicht zu eng gesetzt werden, damit die freie Wahl der Wege und Massnahmen den Mitarbeitenden überlassen bleibt (vgl. ebd.).

**Qualitätsbewusstsein:** Da die quantitativen Ziele präziser messbar sind als die qualitativen, besteht die Gefahr der Fokussierung auf die quantitativen Ziele und der Vernachlässigung der qualitativen (vgl. ebd.). Dadurch kann die Qualität auf Grund der Quantität leiden.

**Innovationsziele:** Innovation ist unabdingbar für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens (vgl. 2.4. Zielarten und Zieltypen). Innovation entsteht in Sozialen Organisationen auch auf Abteilungsebene. Ob jede Mitarbeiterin oder jeder Mitarbeiter mindestens ein Innovationsziel zu formulieren hat, wie Watzka meint, ist fragwürdig, da dadurch innovative Mitarbeitende auf Grund der Ressourcenknappheit permanent gebremst werden könnten (vgl. Watzka 2011: 90f). Meines Erachtens sind Innovationsziele auf der Mitarbeiterebene nur anzustreben, wenn in der Gesamtorganisation zu wenig Innovation vorhanden ist (vgl. 7. Erfolgsfaktoren aus der Sicht der Praxis).

**Personalentwicklungsziel:** Mitarbeitende mit Qualitätsdefiziten sind eine Bedrohung für die Qualität eines Gesamtprozesses (vgl. 2.4. Zielarten und Zieltypen). Daher ist mindestens ein Personalentwicklungsziel festzulegen.

**Verknüpfung mit bedürfnisgerechten Anreizen:** Anreize können Weiterentwicklung, Aufgabenveränderung, Flexibilisierung (Arbeitszeit und -ort), Statussymbole (Büro, Handy, Laptop, Uniform), Macht u. Einfluss und Führungsimpulse (Lob, Anerkennung, Feedback) sein (4.1. Allgemeine Rahmenbedingungen).

**Angemessene Zielschwierigkeit:** Die Leistung ist hoch, wenn die Zielschwierigkeit hoch ist (vgl. ebd.). Zu beachten gilt es auch, dass es eher erfolgsorientierte und eher misserfolgsorientierte Menschen gibt. Die ersten glauben, dass sie den Erfolg schaffen werden und die zweiten haben eher negative Emotionen und wollen sich überhaupt nicht Leistungssituationen stellen.

**Meilensteine und Teilziele:** Zwischenziele und Meilensteine sind angesagt, wenn das Ziel zeitlich weiter in der Ferne liegt, komplexe Ziele in Teilziele aufzuspalten sind, bei Aufschiebungstendenz oder Misserfolgsorientierung und in schwierigen Situationen wie Sanierungsphasen oder Führungskrisen (vgl. ebd.). Deadlines, die von aussen gesetzt werden, fördern die Leistungen stärker, als Deadlines, die man sich selber steckt. Je tiefer die Motivation ist, desto mehr Meilensteine!

**Gruppenziele:** Gruppenziele sind möglich, wenn die folgenden Voraussetzungen in der Gruppe gegeben sind: Geringe Leistungsunterschiede, adäquate Persönlichkeitsstruktur insbesondere Konflikt- und Teamfähigkeit, alle Teammitglieder auf dem gleichen Stand (alle eingebunden in die Zielformulierung) und Vereinbarkeit von individuellen Zielen und Gruppenzielen. Die Verantwortung muss personalisiert sein. Ist dies nicht möglich, so braucht es eine intensive Kontrolle (vgl. 2.11. Gruppenziele).

## 8.6 Erfolgsvoraussetzungen bei den Führungskräften

**Training für Führungskräfte:** Eine professionell durchgeführte Informations- und Trainingsveranstaltung in Kleingruppen für alle Führungskräfte von eintägiger Dauer stellt das absolute Minimum dar (vgl. 4.1. Allgemeine Rahmenbedingungen). Auffrischungstrainings sind angesagt, die auch als Plattform für den Erfahrungsaustausch genutzt werden können.

**Zusätzlich sind Leitfäden, Handlungsanweisungen, Formblätter und Checklisten** sinnvoll, die schriftlich

fixiert werden müssen. Jedoch ist darauf zu achten, dass eine Systembürokratie vermieden wird (vgl. ebd.). Der Grundsatz gilt: so wenig Bürokratie und Papier wie nur möglich. Als absolutes Minimum müssen die Ziele und die Leitfäden schriftlich fixiert sein. In der Praxis fehlen oft die Leitfäden für das Führen mit Zielen (vgl. 7. Erfolgsfaktoren aus der Sicht der Praxis).

**Kommunikatoren-Rolle des Topmanagement:** Die Thematik Zielvereinbarung wird immer wieder auf den Tisch gebracht (vgl. 4.1. Allgemeine Rahmenbedingungen). Es ist die Aufgabe des Topmanagements, dem MbO durch Präsenz bei Info-Veranstaltungen Gewicht zu verleihen.

**Oberziele festlegen und kommunizieren:** Bevor die Zielvereinbarung gemacht werden kann, müssen die Oberziele, die aus dem Leitbild und der Organisationspolitik hervorgehen, in den strategischen Zielen und der Jahresplanung festgelegt sein (vgl. 4.2. Führungskräfte). Die Oberziele gilt es permanent schriftlich und mündlich zu kommunizieren. Bei mündlicher Unterrichtung ist eine schriftliche nachzureichen. Die Mitarbeitenden brauchen alle Informationen von der Gesamtorganisation und den Abteilungen, die Einfluss auf die Erreichung ihrer Ziele haben.

**Einbindung der Mitarbeitenden bei der Festlegung der Oberziele:** Zwar müssen die Oberziele vom Topmanagement verantwortet werden (vgl. 4.1. Allgemeine Rahmenbedingungen). Jedoch sind möglichst viele Mitarbeitende in den Prozess der Erarbeitung der Oberziele zu integrieren, dadurch werden sie sich stärker mit den Oberzielen identifizieren.

**Zeitinvestition:** Zielvereinbarungs- und Feedbackgespräche sind zeitaufwändig (vgl. 4.2. Führungskräfte). Mehrere mehrstündige Gespräche sind keine Seltenheit. Pro Jahr muss man mit drei Arbeitstagen pro Führungsbeziehung rechnen. Empfohlen wird, sich vom Begriff Zeitaufwand zu lösen und den Begriff Zeitinvestition einzuführen. Wird man sich beim Zielvereinbarungsgespräch nicht einig, so sind weitere Gespräche notwendig. Dieser grosse Aufwand ist zu gewähren, da dieser Prozess der Schlüsselprozess der Mitarbeiterführung ist und einen zentralen Beitrag zur Organisationssteuerung leistet.

**Kommunikationskompetenz:** Gefordert sind freie Gespräche, die die Erwartungen klären, unterstützend und motivierend wirken (vgl. ebd.).

**Vorgesetzte sind als Gesamtperson gefordert,** da sie von den Mitarbeitenden den höchsten Nutzen für die Organisation fordern müssen, ohne das Arbeitsklima zu gefährden (vgl. ebd.).

**Zielkoordination:** Es ist Aufgabe des Managements, das gesamte System der Oberziele sorgfältig auf die Art der herrschenden Zielbeziehungen (Zielkomplementarität, Zielneutralität, Zielkonflikt) hin zu analysieren (vgl. 2.6. Zielbeziehungen).

**Zielkonflikte:** Mögliche Lösungswege von Zielkonflikten sind: Zielunterdrückung (ein Ziel eliminieren), Zielgewichtung, Anspruchsniveau senken oder neuen Status geben (Ziel und Nebenbedingung, wobei zuerst die Nebenbedingung zu erfüllen ist (vgl. 2.7. Zielkonflikte).

**Zielkaskadierung:** In der vertikalen Betrachtung müssen alle Ziele in einem strengen Zweck-Mittel-Verhältnis stehen (vgl. 2.8. Zielkaskadierung). Auf der horizontalen Ebene zwischen den Abteilungen auf gleicher Stufe ist eine völlige Widerspruchsfreiheit zwischen den einzelnen Zielen anzustreben. Jedes Ziel muss eindeutig einer Abteilung zugeordnet werden können. Es darf kein Ziel geben, dass von zwei Abteilungen verfolgt wird. Wenn sich mehrere Organisationseinheiten für ein Ziel zuständig fühlen, führt dies zu Konflikten, da ein internes Konkurrenzgerangel und Verantwortungsdiffusion entstehen.

**Vermeidung von Fehlsteuerung:** Ziele müssen immer den Kundennutzen steigern und somit auftragsorientiert sein (vgl. 4.1. Allgemeine Rahmenbedingungen). Ziele, die diesen Kundennutzen und somit den Auftrag nicht mehr im Blick haben und z.B. nur auf das Wohlverhalten gegenüber der Hierarchie, auf persönliche Profilierung oder auf die persönliche Lust bei der Durchsetzung achten, sind zu vermeiden.

**Allokationsfunktion:** Unter „Allokation“ versteht man die Zuteilung der beschränkten Ressourcen (vgl. 3.3. Verbesserung der Organisationssteuerung). In der Praxis bekommen oft jene Bereichsleitenden, die am lautesten klagen, am meisten Ressourcen. Die Ressourcenzuteilung hat jedoch aus den Zielen der Gesamtorganisation zu resultieren. Zielvereinbarungen können die Ressourcenverteilung objektivieren.

**Feedback:** Auf differenzierte Ziele ist ein differenziertes Feedback zu geben (vgl. 4.2. Führungskräfte). Die Führungskraft stellt die zentrale Feedbackquelle dar. Sie muss diese Aufgabe regelmässig und intensiv in formalisierter und informaler Form, d.h. klar terminierte und ad hoc Feedbacks, wahrnehmen. Ad hoc Feedbacks sind angesagt, wenn es Mitarbeitende auf Grund von Unsicherheiten wünschen oder wenn Vorgesetzte falsche Handlungstendenzen beobachten und dann schadensverhindernd eingreifen. Die sachliche Feedbackquelle ist die Überprüfung der Zielerreichung. Das Feedback muss „aktuell“ sein.

**Schwierige Gesprächssituation:** Wenn negative Feedbacks gegeben werden müssen und Mitarbeitende ihre Zielerreichung und ihr Leistungsverhalten deutlich besser einschätzt als die Führungskraft oder andere Ursachen für die Zielverfehlung sehen, wird es problematisch (vgl. ebd.). Die Ursachenzuschreibung verläuft häufig unbewusst folgendermassen: Vorgesetzte sehen den Fehler bei den Mitarbeitenden und die Mitarbeitenden sehen ihn bei den situativen Umständen.

**Selbstwertschützende Feedbacktechnik** wird bei fehlerhaftem Verhalten angewendet (vgl. ebd.).

**Vermittlung angemessener Bezugsnormen:** Zur Bewertung der eigenen Leistung brauchen Mitarbeitende einen Vergleichsmassstab (vgl. ebd.). Es gibt die sachliche Bezugsnorm (Orientierung an Zielen), die soziale (Orientierung an Vergleichspersonen) und die personale Bezugsnorm (Orientierung an eigenen Leistungen in der Vergangenheit). Jeder Mensch orientiert sich an allen drei Bezugsnormen. Je nach Person wird die eine oder andere aber stärker gewertet. Vorgesetzte müssen herausfinden, zu welcher Bezugsnorm die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter am stärksten tendiert. Leistungsschwächere Menschen bevorzugen personale Bezugsnormen. Vorgesetzte zeigen ihnen ihre persönlichen Leistungsfortschritte auf. Wenn jedoch keine persönlichen Leistungssteigerungen gefunden werden, dann wird es problematisch. Ungünstig ist die Situation, wenn Mitarbeitende ihre Potentiale nicht ausschöpfen und mit geringen persönlichen Leistungssteigerungen zufrieden sind. In diesem Fall muss die Führungskraft sie auf soziale und sachliche Bezugsnormen lenken. Diese Vermittlung von Bezugsnormen kommt in der Praxis kaum systematisch vor (vgl. 7. Erfolgsfaktoren aus der Sicht der Praxis).

## 8.7 Erfolgsvoraussetzungen bei den Mitarbeitenden

Mitarbeitende mit den folgenden Fähigkeiten bringen gute Voraussetzungen für das Gelingen des MbO mit. Falls diese Voraussetzungen nicht gegeben sind, müssen die Vorgesetzten die Mitarbeitenden entsprechend führen.

**Handlungsregulation** meint die Fähigkeit das eigene Handeln selbst zu steuern (vgl. 4.3. Mitarbeitende mit verschiedenen Persönlichkeitsprofilen).

**Internale Kontrollüberzeugung:** Der Typ mit der internalen Kontrollüberzeugung ist davon überzeugt, dass die Zielerreichung von ihm selbst abhängig ist (vgl. ebd.). Das Gegenteil ist die externale Kontrollüberzeugung. Diese Person sieht die Gründe für den Misserfolg ausserhalb von sich selbst. Ihnen gilt es, immer wieder aufzuzeigen, dass sie Einfluss auf die Erfolge gehabt haben.

**Ausgeprägtes Leistungsmotiv:** Menschen haben mehr oder weniger die Tendenz Erfolge zu erzielen (Erfolgsorientierung) und andererseits Misserfolge zu vermeiden (Misserfolgsorientierung) (vgl. ebd.). Bei den Erfolgsorientierten gibt es die Erfolgssucher und die Übermotivierten. Bei den Misserfolgsorientierten die Misserfolgsvermeider und die Misserfolgsakzeptierer. Für die Zielvereinbarungen sind primär die Erfolgssucher optimal. Übermotivierte gilt es zu bremsen und die Misserfolgsorientierten auf die Erfolge aufmerksam zu

machen.

**Starke Handlungsorientierung:** Es gibt lageorientierte und handlungsorientierte Menschen (vgl. ebd.). Lageorientierte werden durch die Gefühle in Beschlag genommen und werden handlungsunfähig. Handlungsorientierte analysieren kurz die Misserfolgsgründe und konzentrieren sich auf Handlungsalternativen. Übersteigerte Handlungsorientierung kann jedoch zum blinden Aktivismus führen. Lageorientierten sind Motto-Ziele anzubieten.

**Geringe Prokrastinationstendenz:** Prokrastinationstendenz bezeichnet die Tendenz Aufgaben herauszuschieben (vgl. ebd.). Der Prokrastinationstendenz ist mit dicht gesetzten Meilensteinen entgegenzuwirken.

**Hohe Selbststeuerungsfähigkeit:** Mitarbeitende müssen eine hohe Befähigung zur eigenständigen Füllung der Freiräume, die das MbO gewährt, haben (vgl. ebd.).

**Starkes Autonomiestreben:** Ein übersteigertes Autonomiestreben zeigt sich, wenn Mitarbeitende sich nicht mehr an Regeln oder Anweisungen halten, zum eigenmächtigen Handeln und zu Heimlichkeiten tendieren, Vorgesetzte nicht mehr in zentrale Entscheidungen einbinden, sich sozial nur noch schwer in Teams integrieren lassen und querulatorisch immer und zu jedem Thema eigene, abweichende Standpunkte vertreten. Diesem Verhalten ist mit Verhaltenszielen entgegenzuwirken (vgl. ebd.).

## Schlusswort

Die intensive Auseinandersetzung mit den Erfolgsvoraussetzungen eines gelingenden MbO hat gezeigt, dass die Attraktivität aller Ziele absolut im Zentrum steht. Ich bin sehr dankbar, dass ich auf die attraktivitätssteigernden Motto-Ziele gestossen bin. Wir dürfen gespannt sein, ob die heute in Unternehmen kaum bekannten Motto-Ziele in 10 Jahren Einzug ins MbO gefunden haben. Diese Arbeit liess mich zur Überzeugung gelangen, dass es sowohl den Organisationen als auch dem Personal besser gehen wird, wenn mit den Motto-Ziel gearbeitet wird. Wenn diese Arbeit da und dort einen Beitrag zu dieser Verbesserung leisten kann, hat sie ihr Ziel erreicht.

**Literaturverzeichnis**

Ariely, Dan/Wertenbroch, Klaus, (2002). Procrastination, Deadlines, and Performance. In: American Psychological Society, 3, S. 219-224.

Brunstein, Joachim/Heckhausen, Heinz (2006). Leistungsmotivation. In: Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz ((Hg.) Motivation und Handeln. 3. Aufl. Heidelberg: Springer. S. 143-191

Bucci, Wilma. (2002). The referential process, consciousness, and the sense of self. *Psychoanalytical Inquiry*, 22 (5), 776-793.

Bungard, Walter/Kohnke Oliver, (Hg.) (2002). Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. Konzepte, Ideen und Praxisbeispiele auf Gruppen- und Organisationsebene, 2. erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler.

Bungard, Walter (2002). Zielvereinbarungen – Renaissance eines „alten“ Führungskonzepts auf Gruppen und Organisationsebene. In: Bungard, Walter/ Kohnke, Oliver., (Hg.) Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. Konzepte, Ideen und Praxisbeispiele auf Gruppen- und Organisationsebene, 2. erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler. S. 17 – 35.

Dalhöfer, Alexander (2012). Führen mit Zielen im Sozialbereich. Sinnvoll und erfolgreich wie in der Wirtschaft? Masterarbeit in Sozialmanagement an der FHNW Fachhochschule Nordwestschweiz.

Diedrichs, Annette/Krüsi, Dominique/Storch, Maja (2012). Durchstarten mit dem neuen Team. Aufbau einer ressourcenorientierten Zusammenarbeit mit Verstand und Unbewusstem. Bern: Verlag Hans Huber..

Fornalski Rudiger., Decker Florian. (2002). Zielsystem zur teamorientierten Zielerreichung als Unterstützungssystem teilautonomer Gruppenarbeit. In: Bungard, Walter/Kohnke, Oliver (Hg.) Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. Konzepte, Ideen und Praxisbeispiele auf Gruppen- und Organisationsebene, 2. erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler. S. 301 – 314.

Gollwitzer, Peter M. (1999). Implementation intentions. Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54, 493-503.

Grosse-Holtforth, Martin/ Grawe, Klaus (2003). Der Inkongruenzfragebogen (INK) – Ein Instrument zur Analyse motivationaler Inkongruenz. In: *Zeitschrift für Klinische Psychologie und Psychotherapie*, 32, S. 315-323.

Haubrock, Alexander (2004). Personalmanagement. Stuttgart: Kohlhammer GmbH.

Hofbauer, Helmut/Winkler, Brigitte (2002). Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. 2. erw. Aufl. München Wien: Carl Hanser Verlag.

Huwylar, Rouven (2009). MbO-Zielvereinbarungsgespräche und Goal Commitment - eine explorative Studie. Bachelorarbeit an der Universität St. Gallen.

Huwylar, Rouven (2012). Steigerung von Zielbindung bei unangenehmen Firmenzielen durch Selbstmanagement. Masterarbeit an der Universität St. Gallen.



- Kirchler, Erich / Walenta, Christa (2008). Motivation. In: Kirchler, Erich (Hg.).Arbeits- und Organisationspsychologie. 2. Aufl., Wien: facultas wuv. S. 317– 408.
- Klein, Howard/Wesson, Michael/Hollenbeck, John/Wright, Patrick/DeShon, Richard (2001.). The assessment of goalcommitment: A measurement model meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85, 32-55.
- König Cornelius.J. / Kleinmann, Martin. (2006). Selbstmanagement. In: Schuler, Heinz (Hg.). Lehrbuch der Personalpsychologie. 2. Aufl. Göttingen: Hogrefe. S. 331-348.
- Kuhl, Julius (1983). Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kuhl, Julius (2001). Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme. Göttingen: Hogrefe.
- Kuhl, Julius (2006). Individuelle Unterschiede in der Selbststeuerung. In: Heckhausen, Jutta/ Heckhausen, Heinz (Hg.): Motivation und Handeln. 3. Aufl. New York S. 303–329.
- Locke, Edwin A. /Latham, Gary P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Malik, Fredmund (2001). Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. 9. Aufl., Stuttgart München: Deutsche Verlags-anstalt GmbH.
- Meier, Peter (2008). MbO – Management by Objectives. Wie sie mit Zielen richtig führen. Zürich: Weka Verlag.
- Ng, Thomas/Sorensen, Kelly/Eby, Lillian (2006). Locus of Control at Work: A Meta-Analysis. In: *Journal of Organizational Behavior*. 8/2006. S. 1057-1087.
- Pleier, Nils (2008). Fluch oder Segen? In: *Personal* 3/2008. S. 40-43.
- Rotter, Julian (1966). Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement. In: *Psychological Monographs*. 1/1966. S. 1-28.
- Schaffer, Hanne (2009). Empirische sozialforschung für die soziale Arbeit. Eine Einführung. 2. Auf. Freiburg im Breisgau: Lambertus Verlag.
- Schwarz, Peter (2005). Organisation in Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Strukturen. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.
- Schwarz, Peter/Purtschert, Robert/Giround, Charles/Schauer, Reinbert (2005). Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisatione. 5., er. U. aktual. Aufl. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.
- Semrau, Thorsten/Graumann, Matthias/Jost, Larissa (2001). Partizipative Zielvereinbarung. Fördert Mitbestimmung wirklich die Motivation der Mitarbeiter. *Zfo* 04/ (80. Jg.). S. 238 – 244.
- Storch, Maja (2009). Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation. In: Birgmeier, Bernd (Hrsg.): Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH

Storch, Maja/ Krause, Frank (2007). Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM). 4. erw. Aufl. Bern: Huber Verlag.

Storch, Maja/Kuhl, Julius (2012). Die Kraft aus dem Selbst. Sieben PsychoGyms für das Unbewusste. Bern: Verlag Hans Huber.

Strassner, Veit (2009). Führen im Sozialwesen. Freiburg im Breisgau: Lambertus Verlag.

Watzka, Klaus (2011). Zielvereinbarungen in Unternehmen. Grundlagen, Umsetzung, Rechtsfragen. Wiesbaden: Gabler.

Weber, Julia/Storch Johannes (2012). Tigerblick trifft Himbeerlächeln. Wie ihnen das Unbewusste dabei hilft, lustvoll zu flirten. Bern: Verlag Hans Huber.

Weber, Julia (2013): Turning Duty into Joy! Optimierung der Selbstregulation durch Motto-Ziele. Dissertation, Lehrstuhl für Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung, Universität Osnabrück.

Weiner, Bernard (1986): An attributional theory of motivation and emotion. New York: Springer-Verlag.

**Anhang 1: Leitfaden für das MbO****Leitfaden für das MbO****Ohne attraktive Ziele läuft gar nichts!**

**In diesem Leitfaden werden die zentralen Erfolgsvoraussetzungen für das „Führen mit Zielen“ festgehalten. Für die Wirksamkeit des MbO sind die attraktiven Ziele die unabdingbare Voraussetzung. Attraktive Ziele sind z.B. durch die Motto-Ziele und die Affektbilanz möglich.**

Im ersten Kapitel wird das MbO – zu Deutsch „Führen mit Zielen – vorgestellt. Danach folgt im zweiten Kapitel die Darstellung der Motto-Ziele und der Affektbilanz. Die eigentlichen Erfolgsvoraussetzungen für das MbO werden im dritten Kapitel erläutert.

**1. MbO – Führen mit Zielen in Kürze**

Der Begriff „Management by Objectives“ (MbO) ist die englische Version von „Führen mit Zielen“. Grundsätzlich darf davon ausgegangen werden, dass der Mensch sowohl im persönlichen Leben als auch im Geschäftsleben immer mit Zielen unterwegs ist. Privat werden z.B. Ferienzele geplant. Im Geschäft nimmt man sich vom Ehrgeiz getrieben an einem bestimmten Tag einiges vor. Ziele bestimmen unser Leben durch und durch. Watzka hält fest „Es geht hier um das wichtigste und wirkungsvollste Führungsinstrument überhaupt – sofern es richtig praktiziert wird“.

**Der Begriff Ziele:** Der zentralste Begriff von Führen mit Zielen ist der Begriff Ziele. Ziele sind angestrebte zukünftige Zustände, SOLL-Zustände, ein attraktiver Punkt in der Zukunft. Die Attraktivität verweist auf die Anziehungskraft der Ziele. Ohne Ziele sind keine rationalen Entscheide in einer Organisation möglich, da bei Entscheiden zwischen verschiedenen Handlungsalternativen eine Auswahl getroffen wird. Um jedoch Kriterien für die Auswahl zu haben, müssen Ziele gesetzt werden. Auch Kontrollprozesse sind nur möglich auf Grund von vorher gefassten Zielen.

**Führen der Gesamtorganisation und der Mitarbeitenden:** Führen mit Zielen ist ein Instrument, das die Gesamtorganisation und die einzelne Mitarbeiterin oder den einzelnen Mitarbeiter führt. Dabei geht man von den obersten Zielen einer Organisation, den Zielsetzungen des Leitbildes aus. Aus ihnen resultieren die strategischen Ziele, die meistens auf ein paar Jahre angelegt sind. Aus den strategischen Zielen werden die Jahresziele der Geschäftsleitung und der Abteilungen abgeleitet. Die Ziele der Mitarbeitenden stehen im Dienste der Abteilungsziele. Somit wird sowohl die gesamte Organisation als auch die einzelne Mitarbeiterin oder der einzelne Mitarbeiter geführt. Jedes Ziel in der Organisation leistet einen Beitrag, um die Ziele der oberen Ebene zu erreichen. Dieses Ableiten der Ziele aus den unteren Stufen von den Zielen der höheren Stufen wird auch Zielkaskadierung genannt. Mit dem Bild der Zielkaskadierung lehnt man sich an das Bild einer Kaskade an, also eines Wasserfalls, der über mehrere Steinestufen ins Tal stürzt.

**Jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter Freiraum geben:** Führen mit Zielen lässt den Mitarbeitenden den Freiraum, die Massnahmen und die Wege, die die Zielerreichung ermöglichen, selber zu bestimmen. Vorgesetzte haben den Rahmen vorzugeben, innerhalb dessen die Ziele zu formulieren sind.

**Zielvorgabe oder Zielvereinbarung:** Die Ziele können zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden vereinbart werden oder Vorgesetzte geben die Ziele vor. Partizipation bei der Zielvereinbarung steigert das Commitment, fördert die Setzung von schweren aber erreichbaren Zielen und bringt mehr Arbeitszufriedenheit. Daher sind Ziele wenn immer möglich zu vereinbaren.

**Kommunikation der Oberziele:** Die Oberziele einer Organisation, die im Leitbild, der Organisationspolitik und den strategischen Zielen festgelegt sind, müssen permanent schriftlich und mündlich kommuniziert werden, weil sie den Rahmen bilden, in dem alle anderen Ziele zu vereinbaren sind.

### Zieltypen

**Aufgabenziele:** Besonders zentrale Aufgaben werden hinsichtlich des Inhaltes, ihres Erreichungsgrades und ihrer Terminierung durch Ziele präzise beschrieben. **Leistungsziel:** Sie beziehen sich auf Gewinn, Produktequalität und Prozessqualität etc. **Ressourcenziele:** Mit ihnen soll der Verbrauch der Ressourcen Geld, Zeit und Material verringert werden. **Innovationsziele:** Innovation ist unabdingbar für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Daher braucht die Organisation innovative Mitarbeitende. Mit Innovationszielen kann z.B. eine bestimmte Anzahl von Verbesserungsvorschlägen festgelegt werden. **Verhaltensziele:** Ein für das Unternehmen relevantes persönliches Verhalten wird mit Zielen angestrebt. **Personalentwicklungs-Ziele:** Die Weiterentwicklung der Qualität der Mitarbeitenden ist absolut entscheidend. Daher gehören in jede Zielvereinbarung mindestens ein bis zwei Personalentwicklungs-Ziele. **Negativ-Ziele:** Die Trennung von Zielen, die nicht mehr so wichtig sind, führt zu einer gesunden Entschlackung.

**Anforderungen an Ziele:** In der Praxis haben sich die Anforderungen mit den sogenannten SMART Kriterien durchgesetzt. Es existieren verschiedene Varianten:

SMART Abkürzung	SMART deutsch	SMART Regel englisch	Variante Hofbauer/Winkler
<b>S</b>	Schriftlich fixiert	Specific = konkret	Spezifisch
<b>M</b>	Messbar	Measurable = messbar	Messbar
<b>A</b>	Anspruchsvoll	Achievable = erreichbar	Attraktiv
<b>R</b>	Realistisch	Relevant = relevant	Realistisch
<b>T</b>	Terminiert	Time frame = zeitbezogen	Terminiert

Erstaunlich ist, dass die für Ziele absolut zentrale Attraktivität nur in einer Variante aufscheint.

**Zielbeziehungen:** In jeder Organisation gibt es mehrere Oberziele. Diese Oberziele können in unterschiedlichem Verhältnis zueinander stehen. Drei Varianten sind zu beachten: **Zielkomplementarität:** Wenn eine Massnahme, die zur Erreichung des Zieles A gleichzeitig positiven Einfluss auf die Erreichung des Ziels B hat, spricht man von Zielkomplementarität. **Zielneutralität:** Die Verfolgung mehrerer Ziel erfolgt unabhängig voneinander. Die Massnahme für das Ziel A hat keine Auswirkung auf die anderen Ziele. **Zielkonflikt:** Eine Massnahme wird zur Erreichung von Ziel A eingesetzt. Gleichzeitig mindert diese Massnahme die Erreichung von Ziel B. Es ist

Aufgabe des Managements, das gesamte System der Oberziele sorgfältig auf die Art der herrschenden Zielbeziehungen hin zu analysieren.

**Zielkonflikte und deren Auflösung:** Fünf Konfliktauflösungsmöglichkeiten: **1. Zielunterdrückung:** Eines der Ziele wird eliminiert. **2. Zielgewichtung:** Ein Ziel bekommt die Priorität. **3. Anspruchsniveau senken:** man setzt das Ziel so tief, dass der Konflikt aufgelöst wird. **4. Neuer Status geben:** Das eine Oberziel ist das Hauptziel und das andere kommt in den Status der ‚Nebenbedingungen‘. Um das Hauptziel erreichen zu können, müssen zuerst die Nebenbedingungen erfüllt werden. **5. Nacheinandererfüllung:** Die Ziele werden nacheinander erfüllt.

**Phasen der Zielvereinbarungen:** Bevor die Zielvereinbarung gemacht werden kann, müssen die Oberziele festgelegt sein und bekannt gemacht werden. **Vorbereitung:** Mitarbeitende und Vorgesetzte erarbeiten getrennt Zielvorschläge, um sich intensiv auf die eigentliche Zielvereinbarung vorzubereiten. **Durchführung des Zielvereinbarungsgesprächs:** Die Zielvorschläge werden besprochen und es werden gemeinsam Zielvereinbarungen gesucht. Die Vereinbarungen dürfen nicht erzwungen werden, da diese für eine längere Zeit die zentrale Arbeitsgrundlage sind. **Überprüfung:** Es ist zu überprüfen, ob die vereinbarten Ziele tatsächlich einen Beitrag zur Erreichung der Oberziele leisten. Dadurch beschäftigt sich die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter mit der Strategie des Unternehmens und das Mitarbeitergespräch wird zum Bindeglied zwischen der Strategie und der operativen Ebene. **Zwischenchecks:** Zwischenchecks stellen sicher, ob Mitarbeitende sowohl inhaltlich als auch terminlich auf dem Weg der Zielerreichung sind. An diesen Gesprächen muss gefragt werden, ob die Ziele zu verändern oder gar zu eliminieren sind. **Abschlusskontrolle:** Nun stellt sich die Frage, ob die Ziele erreicht wurden oder nicht. Bei Zielverfehlungen bedarf es einer intensiven Abweichungsanalyse. Erkenntnisse aus der Abweichungsanalyse könnten auch sein, dass falsche Ziele gesetzt wurden oder dass Vorgesetzte den Erreichungsprozess zu wenig eng begleitet haben. Diese beiden Möglichkeiten zeigen, dass die Ursachen für Zielverfehlungen nicht immer beim Mitarbeitenden liegen müssen.

**Umsetzung der Ziele:** Die Umsetzung der Ziele soll gemäss PDCA-Regelkreis verlaufen: Plan, Do, Check und Act. Plan: Nachdem die Ziele vereinbart wurden, muss die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter zuerst die Strategieplanung und dann die Massnahmenplanung in Angriff nehmen. Do: Für die Durchführung der Massnahmen sind alleine die Mitarbeitenden verantwortlich. Check: Das Controlling stellt den Ist – Soll Vergleich an. Mitarbeitende müssen den Vorgesetzten berichten, ob das Ziel erreicht worden ist oder nicht. Act: Die Aktion zum weiteren Vorgehen des Erreichens der Ziele wird gemeinsam definiert. Auf Grund des Controllings werden Entscheide getroffen. Beim nicht Erreichen des Zieles müssen drei Fragen gestellt werden? Zum Ziel: Ist das Ziel noch ein richtiges und ein gutes Ziel? Zur Strategie: Ist die Strategie noch die beste Vorstellung, das Ziel zu erreichen? Zu den Massnahmen: Ist die Massnahme noch die beste Möglichkeit, die Strategie umzusetzen?

**Wirkung des MbO:** Das Führen mit Zielen bewirkt eine Motivationssteigerung, eine Leistungssteigerung und eine Verbesserung der Organisationssteuerung.

## 2. Motto-Ziele und die Affektbilanz

### Motto-Ziele

Vertraut sind die hohen spezifischen Ziele, die nach SMART formuliert wie oben dargestellt. Diese Ziele sind auf der Ergebnisebene angesiedelt. Das Ziel ist ein Soll-Zustand auf der Ergebnisebene. Sie werden mit dem Verstand formuliert und sind somit rational.

Der neue Zieltypus Motto-Ziel hingegen ist auf der Haltungsebene angesiedelt. Nicht ein konkretes Ergebnis ist das Ziel sondern eine bestimmte Haltung. Die Motto-Ziele werden nicht nur mit dem Verstand, der Ratio, sondern auch mit dem Unbewussten kreiert, womit es noch viel stärker **mein** Ziel ist. Das Wort Motto kennen wir z.B. vom „Lager-Motto“. Das Lager-Motto kann „Indianer“ sein. Dann werden wir die Haltung der Indianer einüben.

Wie wird das Motto-Ziel kreiert? Zuerst stellt man sich mit dem Verstand die Frage, welches Ziel auf der Haltungsebene zu erreichen ist. Dann schickt man den Verstand in die Ferien. Nun werden verschiedene Bilder auf den Tisch gelegt. Irgendein Bild wird die Person „anspringen“. Wichtig ist bei diesem Schritt, dass man nicht mit dem Verstand fragt, welches Bild besonders gut zum Ziel passt. Der Verstand muss in die Ferien geschickt werden, damit das Unbewusste ins Spiel kommen kann. In dem Moment, in dem das Bild die Person „anspringt“, arbeitet das Unbewusste. Wurde das Bild gefunden, beschreibt man, was man sieht und schreibt dies auf. Darauf folgt die Frage, welche, der aufgeschriebenen Worte für die Person stimmig sind. Sie werden markiert. Mit den markierten Worten baut man das Motto-Ziel. Dafür braucht es verschiedene Versuche. Jedes formulierte Ziel wird mit der Affektbilanz überprüft. Stimmt die Bilanz, dann hat man sein Motto-Ziel gefunden. Damit das Motto-Ziel jedoch in der Person arbeiten kann, muss es ständig im Unbewussten präsent sein und arbeiten. Dies geschieht mittels Priming's (Aktivierungen). Das Bild wird z.B. auf dem PC als Hintergrundbild aufgeschaltet oder man kauft sich ein Marker in der dominanten Farbe des Bildes. Wichtig ist, dass das Bild im Alltag überall immer wieder auftaucht. Um ein solches Motto-Ziel zu finden, wird das Coaching von Fachleuten empfohlen. Innerhalb einer Stunde kann ein Motto-Ziel kreiert werden.

### Affektbilanz

Hinter der im Sozialbereich ein wenig ins Lächerliche gezogenen Frage, ‚Stimmt's für Dich?‘ steckt eigentlich die Affektbilanz. Auf Bilder und Worte reagieren wir mit positiven und negativen Affekten. Affekte sind die einfachsten Gefühlsregungen. Sie sind auf einer Ebene des Gehirns angesiedelt, auf der nur in positiven oder negativen Gefühlen unterschieden wird. Die positiven und die negativen Affekte sind als zwei eigenständige Dimensionen zu denken. Dargestellt werden sie in zwei Säulen, die von Null (keine Affekte) bis 100 (sehr intensive Affekte) gehen. Es gibt Begriffe, die sowohl einen hohen positiven als auch einen hohen negativen Affekt auslösen. Der Begriff Kinder hat oft einen sehr hohen positiven Affekt als auch einen hohen negativen Affekt. Die Affektbilanz stellt sich die Frage, wie hoch die negativen und wie hoch die positiven Affekte sind. Eine gute Affektbilanz liegt vor, wenn die negativen Affekte bei 0 und die positiven Affekte über 80 sind.

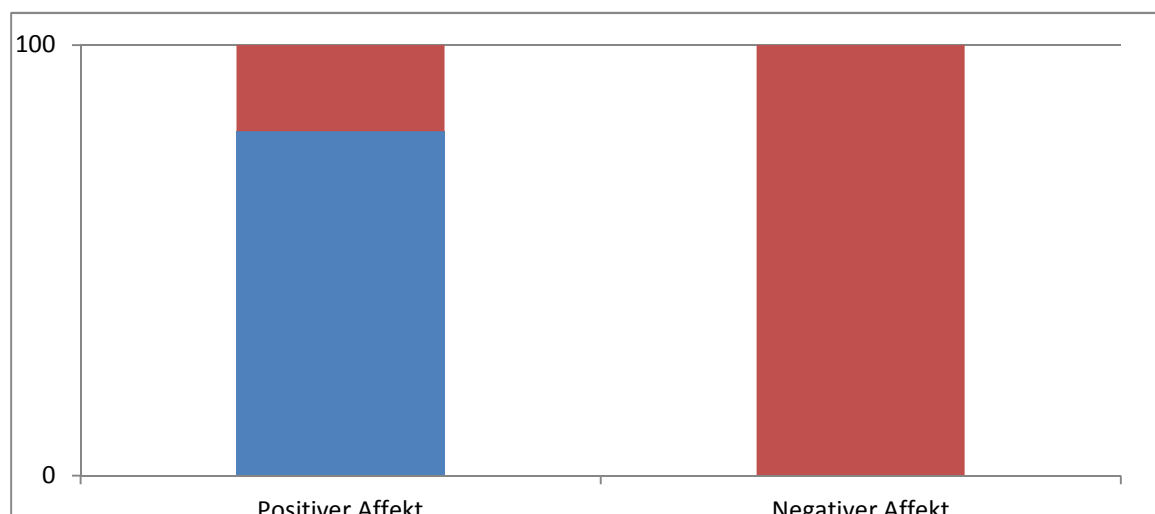


Abbildung 4: Affektbilanz

### 3. Erfolgsvoraussetzungen für ein gelingendes MbO

#### 3.1. Attraktivität der Ziele

Peter Meier: „Ein Ziel ist ein attraktiver Punkt in der Zukunft, zu dem alle hin wollen.“

Ohne attraktive Ziele läuft gar nichts! Die Ziele müssen für jene, die sie verfolgen, attraktiv sein.

Die Attraktivität der Ziele bezieht sich nicht nur auf die persönlichen Ziele, die zwischen Vorgesetzten und den Mitarbeitenden im Mitarbeitergespräch vereinbart werden. Auch die Jahresziele der Abteilung oder der Gesamtorganisation und die strategischen Ziele gilt es auf ihre Attraktivität hin zu überprüfen. Da grundsätzlich vorgesetzte Ziele weniger attraktiv sind als vereinbarte Ziele, wird die Erarbeitung der Jahresziele und der strategischen Ziele durch den Einbezug möglichst vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter empfohlen.

Unangenehme Ziele können mit Motto-Zielen an Attraktivität gewinnen (vgl. 3.2. Motto-Ziele oder SMART-Ziele). Wenn ein Ziel unattraktiv ist und nicht mit Motto-Zielen attraktiver gemacht werden kann, sollte kein Ziel, sondern eine Massnahme formuliert werden.

Alle Ziele sind einer Attraktivitäts-Prüfung zu unterziehen. Fallen sie bei dieser Prüfung durch, sind sie zu eliminieren.

#### 3.2. Motto-Ziele oder SMART-Ziele

Es gilt zu entscheiden, ob mit SMART-Zielen oder mit Motto-Zielen gearbeitet wird. Da in sozialen Organisationen oft eine hohe intrinsische Motivation vorhanden ist, kann man grundsätzlich mit SMART-Zielen arbeiten und bei Bedarf Motto-Ziele einsetzen.

Motto-Ziele sind nur erfolgreich, wenn sich Mitarbeitende freiwillig darauf einlassen. Sie können als Management-Tool nur ein Angebot sein und nicht verordnet werden.

Bei Haltungszielen sind Motto-Ziele und bei Ergebniszielen SMART-Ziele adäquat.

Bei unangenehmen Zielen und Pflichten und bei lageorientierten Menschen haben Motto-Ziele eine höhere Wirkung als die SMART-Ziele.

Falls die Zielbindung zu stärken ist, sind SMART-Ziele nicht zu empfehlen, da sie die Zielbindung reduzieren.

Mitarbeitende, die angenehme Pflichten zu erfüllen haben und hochmotiviert sind, sind mit SMART Zielen zu führen.

Die Affektbilanz ist bei der Vereinbarung eines SMART-Zieles einzusetzen, um die Attraktivität zu überprüfen.

### 3.3. Implementierung des MbO

Die Führungsspitze muss wollen. Das Topmanagement muss von der Sinnhaftigkeit und dem Nutzen des MbO überzeugt sein.

Alle Betroffenen müssen bereits in der Konzeptphase ihre Sichtweise einbringen können. Oberste Priorität muss die Akzeptanzsicherung haben.

### 3.4. Ablauf der Zielvereinbarung

#### 3.4.1. Fragen klären

**Ziele vorgeben oder vereinbaren?** Grundsätzlich sind Ziele zu vereinbaren. Wenn jedoch kein Konsens erreicht werden kann, Mitarbeitende nicht über den erforderlichen fachlichen und motivationalen Reifegrad verfügen, sie zu starke Tendenz zur Verfolgung von Eigeninteressen zeigen oder wenn unter Zeitdruck agiert werden muss, gilt es Ziele vorzugeben.

**Ziele oder Massnahmen?** Grundsätzlich ist mit Zielen zu führen. Es gibt aber Fälle, in denen man kein ausreichend präzises Ziel formulieren kann, hingegen eine Massnahme bestimmen kann, von der man davon ausgeht, dass sie uns in die richtige Richtung führen wird.

**Ist jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter mit Zielen zu führen?** Welche Mitarbeitenden sollen Ziele haben und welche nicht. Erfahrene Mitarbeitende brauchen weit weniger Führungsaufwand. Ziele können für sie demotivierend und beleidigend sein.

#### 3.4.2. Vorbereitungsphase

Mitarbeitende und Vorgesetzte erarbeiten getrennt Zielvorschläge, um sich intensiv auf die eigentliche Zielvereinbarung vorzubereiten. Dieser Vorbereitungsprozess braucht mindestens vier Wochen. Zu empfehlen ist, dass die Ziele in der Vorbereitung schriftlich fixiert werden.

#### 3.4.3. Während der Vereinbarung

**Pufferbildung im Griff haben:** Mitarbeitende werden bei der Vereinbarung nicht zu hohe Ziele stecken, damit sie die Ziele möglichst sicher erreichen können. Somit kommt es zu Pufferbildung. Um kreatives und innovatives Verhalten der Mitarbeitenden zu fördern, sind solche „Puffer“ notwendig. Vorgesetzte achten darauf, dass nicht zu viel Pufferbildung im Spiel ist.

Vorgesetzte sorgen dafür, dass jene Aufgaben hervorgehoben werden, die eine besonders starke **Hebelfunktion auf die Gesamtleistung** der Stelle erwarten lassen.

**Fragen nach den Ressourcen:** Mitarbeitende werden bei der Zielvereinbarung auch um eine Ressourcenplanung gebeten. Zu achten ist auch auf „Selbstaussbeuter und Selbstaussbeuterinnen“. Sie fahren mit zu wenigen Ressourcen, bringen am Anfang hohe Leistungen und am Schluss enden sie in der Selbstüberforderung.



**Präzise schriftliche Fixierung** der Ziele ist unabdingbar, um spätere Missverständnisse, Irrtümer und Kommunikationsprobleme zu vermeiden. Ohne Schriftlichkeit ist eine spätere Leistungsüberprüfung nicht möglich.

**Zielidentifikation:** Die Grundhaltung der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters heisst nicht „ich muss“ sondern „ich will“.

**Beitrag zur Erreichung der Oberziele:** Es wird überprüfen, ob die vereinbarten Ziele tatsächlich einen Beitrag zur Erreichung der Oberziele leisten, womit die Auftragsorientierung der Ziele überprüft wird.

**Mit der Affektbilanz** werden die SMART-Ziele überprüft, damit die Ziele auch wirklich attraktiv sind.

#### 3.4.4. Nach der Vereinbarung

**Zwischenchecks** stellen sicher, ob Mitarbeitende sowohl inhaltlich als auch terminlich auf dem Weg der Zielerreichung sind.

Bei Zielverfehlungen bedarf es einer intensiven **Abweichungsanalyse**.

### 3.5. Erfolgsvoraussetzungen bei den Zielen

**Systematische Entschlackung:** Es braucht eine systematische Entschlackung. Ziele sind auch aufzugeben.

**Anzahl der Ziele:** Drei Aufgabenziele und für die anderen Zielkategorien (Leistungsziele, Ressourcenziele, Innovationsziele, Verhaltensziele und Personalentwicklungsziele) sind je ein Ziel zu vereinbaren. Wenn es zwei Ziele pro Zielkategorie braucht, so ist dies zu begründen. Somit ergeben sich mindestens acht Ziele.

**Grosse Ziele:** Grosse Ziele führen die Mitarbeitenden in die Weite.

**Beeinflussbarkeit der Ziele:** Wenn Mitarbeitende nur beschränkt auf die Zielerreichung Einfluss nehmen können, werden sie demotiviert.

**Operationale Zielformulierung:** Die Ziele müssen präzise und positiv formuliert sein. Operationale Ziele sind hinsichtlich der fünf folgenden Dimensionen genau beschrieben:

Frage	Inhalt
Wer?	Präzise Beschreibung des Zielerfüllungsträgers
Was?	Präzise Beschreibung des Zielinhaltes
Wie viel?	Präzise Beschreibung des Zielmasses
Wann? Bis wann?	Präzise Angabe des Zeitbudgets
Womit?	Präzise Beschreibung der verfügbaren Ressourcen.

**Tabelle 2: Operationale Ziele**

**Eindeutige Indikatoren:** Bei der Zielformulierung werden die Kriterien (Indikatoren) definiert, an denen die Zielerreichung, die Teilerreichung oder die Zielverfehlung festgemacht werden kann.

**Offenheit der Wege:** Die Ziele dürfen nicht zu eng gesetzt werden, damit die freie Wahl der Wege und Massnahmen den Mitarbeitenden überlassen bleiben.

**Qualitätsbewusstsein:** Da die quantitativen Ziele präziser messbar sind als die qualitativen, besteht die Gefahr, der Fokussierung auf die quantitativen Ziele und der Vernachlässigung der qualitativen. Dadurch kann die Qualität auf Grund der Quantität leiden.

**Innovationsziele:** Innovation ist unabdingbar für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter sollte mindestens ein Innovationsziel haben. Damit wird ein Innovationsmanagement betrieben. Innovation kann auch auf Abteilungsebene entstehen. Falls genug Innovation im Betrieb ist, sind die persönlichen Innovationsziele nicht nötig.

**Personalentwicklungsziel:** Mitarbeitende mit Qualitätsdefiziten sind eine Bedrohung der Qualität des Unternehmens. Daher ist mindestens ein Personalentwicklungsziel festzulegen.

**Verknüpfung mit bedürfnisgerechten Anreizen:** Anreize können Weiterentwicklung, Aufgabenveränderung, Flexibilisierung (Arbeitszeit und -ort), Statussymbole (Büro, Handy, Laptop, Uniform), Macht u. Einfluss und Führungsimpulse (Lob, Anerkennung, Feedback) sein.

**Angemessene Zielschwierigkeit:** Die Leistung ist hoch, wenn die Zielschwierigkeit hoch ist. Zu beachten gilt es auch, dass es eher erfolgsorientierte und eher misserfolgsorientierte Menschen gibt. Die ersten glauben, dass sie den Erfolg schaffen werden und die zweiten haben eher negative Emotionen und wollen sich überhaupt nicht Leistungssituationen stellen.

**Meilensteine und Teilziele:** Zwischenziele und Meilensteine sind angesagt, wenn das Ziel zeitlich weiter in der Ferne liegt, komplexe Ziele in Teilziele aufzuspalten sind, bei Aufschiebungstendenz oder Misserfolgsorientierung und in schwierigen Situationen wie Sanierungsphasen oder Führungskrisen. Deadlines, die von aussen gesetzt werden, fördern die Leistungen stärker, als Deadlines, die man sich selber steckt. Je tiefer die Motivation, desto mehr Meilensteine!

**Gruppenziele:** Gruppenziele sind möglich, wenn die folgenden Voraussetzungen in der Gruppe gegeben sind: Geringe Leistungsunterschiede, adäquate Persönlichkeitsstruktur insbesondere Konflikt- und Teamfähigkeit, alle Teammitglieder auf dem gleichen Stand (alle eingebunden in die Zielformulierung) und Vereinbarkeit von individuellen Zielen und Gruppenzielen. Die Verantwortung muss personalisiert sein. Ist dies nicht möglich, so braucht es eine intensive Kontrolle.

### 3.6. Erfolgsvoraussetzungen bei den Führungskräften

**Training für Führungskräfte:** Eine professionell durchgeführte Informations- und Trainingsveranstaltung in Kleingruppen für alle Führungskräfte von eintägiger Dauer stellt das absolute Minimum dar. Auffrischungstrainings sind angesagt, die auch als Plattform für den Erfahrungsaustausch genutzt werden können.

**Zusätzlich sind Leitfäden und Checklisten** sinnvoll, die schriftlich fixiert werden müssen. Jedoch ist darauf zu achten, dass eine Systembürokratie vermieden wird. Der Grundsatz gilt: so wenig Bürokratie und Papier wie nur möglich.

**Kommunikatoren-Rolle des Topmanagements:** Die Thematik Zielvereinbarung wird immer wieder auf den Tisch gebracht. Es ist die Aufgabe des Topmanagements, dem MbO durch Präsenz bei Info-Veranstaltungen Gewicht zu verleihen.

**Oberziele festlegen und kommunizieren:** Bevor die Zielvereinbarung gemacht werden kann, müssen die Oberziele, die aus dem Leitbild und der Organisationspolitik hervorgehen, in den strategischen Zielen und der Jahresplanung festgelegt sein. Die Oberziele gilt es permanent schriftlich und mündlich zu kommunizieren. Bei mündlicher Unterrichtung ist eine schriftliche nachzureichen. Die Mitarbeitenden brauchen alle Informationen von der Gesamtorganisation und der Abteilung, die Einfluss auf die Erreichung ihrer Ziele haben.

**Einbindung der Mitarbeitenden bei der Festlegung der Oberziele:** Zwar müssen die Oberziele vom Topmanagement verantwortet werden. Jedoch sind möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Prozess der Erarbeitung der Oberziele zu integrieren, damit sie sich stärker mit den Oberzielen identifizieren.

**Zeitinvestition:** Zielvereinbarungs- und Feedbackgespräche sind zeitaufwändig. Mehrere mehrstündige Gespräche sind keine Seltenheit. Pro Jahr muss man mit drei Arbeitstagen pro Führungsbeziehung rechnen. Empfohlen wird, sich vom Begriff Zeitaufwand zu lösen und den Begriff Zeitinvestition einzuführen. Wird man sich beim Zielvereinbarungsgespräch nicht einig, so sind weitere Gespräche notwendig. Dieser grosse Aufwand ist zu gewähren, da dieser Prozess der Schlüsselprozess der Mitarbeiterführung ist und einen zentralen Beitrag zur Organisationssteuerung beiträgt.

**Kommunikationskompetenz:** Gefordert sind freie Gespräche, die die Erwartungen klären, unterstützend und motivierend wirken.

**Vorgesetzte sind als Gesamtperson gefordert,** da sie von den Mitarbeitenden den höchsten Nutzen für die Organisation fordern müssen, ohne das Arbeitsklima zu gefährden.

**Zielkoordination:** Es ist Aufgabe des Managements, das gesamte System der Oberziele sorgfältig auf die Art der herrschenden Zielbeziehungen (Zielkomplementarität, Zielneutralität, Zielkonflikt) hin zu analysieren.

**Zielkonflikte:** Mögliche Lösungswege von Zielkonflikten sind: Zielunterdrückung (ein Ziel eliminieren), Zielgewichtung, Anspruchsniveau heruntersenkten oder neuen Status geben (Ziel und Nebenbedingung, wobei zuerst die Nebenbedingung zu erfüllen ist).

**Zielkaskadierung:** In der vertikalen Betrachtung müssen alle Ziele in einem strengen Zweck-Mittel-Verhältnis stehen. Auf der horizontalen Ebene zwischen den Abteilungen auf gleicher Stufe ist eine völlige Widerspruchsfreiheit zwischen den einzelnen Zielen anzustreben. Jedes Ziel muss eindeutig einer Abteilung zugeordnet werden können. Es darf kein Ziel geben, das von zwei Abteilungen verfolgt wird. Wenn sich mehrere Organisati-

onseinheiten für ein Ziel zuständig fühlen, führt dies zu Konflikten, da ein internes Konkurrenzgerangel und Verantwortungsdiffusion entstehen.

**Vermeidung von Fehlsteuerung:** Ziele müssen immer den Kundennutzen steigern und somit auftragsorientiert sein. Ziele, die diesen Kundennutzen und somit den Auftrag nicht mehr im Blick haben und z.B. nur auf das Wohlverhalten gegenüber der Hierarchie, auf persönliche Profilierung oder auf die persönliche Lust bei der Durchsetzung achten, sind zu vermeiden.

**Allokationsfunktion:** Unter „Allokation“ versteht man die Zuteilung der beschränkten Ressourcen. In der Praxis erhalten oft jene Bereichsleitenden, die am lautesten klagen, am meisten Ressourcen. Diese Ressourcenzuteilung jedoch sollte aus den Zielen der Gesamtorganisation resultieren. Zielvereinbarungen können die Ressourcenverteilung objektivieren.

**Feedback:** Auf differenzierte Ziele ist ein differenziertes Feedback zu geben. Die Führungskraft stellt die zentrale Feedbackquelle dar. Sie muss diese Aufgabe regelmässig und intensiv in formalisierter und informaler Form, d.h. klar terminierte und ad hoc Feedbacks, wahrnehmen. Ad hoc Feedbacks sind angesagt, wenn es Mitarbeitende auf Grund von Unsicherheiten wünschen oder wenn Vorgesetzte falsche Handlungstendenzen beobachten und dann schadensverhindernd eingreifen. Die sachliche Feedbackquelle ist die Überprüfung der Zielerreichung. Das Feedback muss „aktuell“ sein.

**Schwierig Gesprächssituation:** Wenn negative Feedbacks gegeben werden müssen und Mitarbeitende ihre Zielerreichung und ihr Leistungsverhalten deutlich besser einschätzt als ihre Vorgesetzten oder andere Ursachen für die Zielverfehlung sehen, wird es problematisch. Die Ursachenzuschreibung verläuft meist unbewusst häufig folgendermassen: Vorgesetzte sehen den Fehler bei den Mitarbeitenden und Mitarbeitende sehen ihn bei den situativen Umständen.

**Selbstwertschützende Feedbacktechnik** wird bei fehlerhaftem Verhalten angewendet.

**Vermittlung angemessener Bezugsnormen:** Zur Bewertung der eigenen Leistung brauchen Mitarbeitende einen Vergleichsmassstab. Es gibt die sachliche Bezugsnorm (Orientierung an Zielen), die soziale (Orientierung an Vergleichspersonen) und die personale Bezugsnorm (Orientierung an eigenen Leistungen in der Vergangenheit). Jeder Mensch orientiert sich an allen drei Bezugsnormen. Je nach Person wird die eine oder andere aber stärker gewertet. Vorgesetzte müssen herausfinden, zu welcher Bezugsnorm die Mitarbeitenden am stärksten tendiert. Leistungsschwächere Menschen bevorzugen personale Bezugsnormen. Vorgesetzte zeigen ihnen ihre persönlichen Leistungsfortschritte auf. Wenn jedoch keine persönlichen Leistungssteigerungen gefunden werden, dann wird es problematisch. Ungünstig ist die Situation, wenn Mitarbeitende ihre Potentiale nicht ausschöpfen und mit geringen persönlichen Leistungssteigerungen zufrieden sind. In diesem Fall müssen Vorgesetzte sie auf soziale und sachliche Bezugsnormen lenken.

### 3.7. Erfolgsvoraussetzungen bei den Mitarbeitenden

Mitarbeitende mit den folgenden Fähigkeiten bringen gute Voraussetzungen für das Gelingen des MbO mit. Falls diese Voraussetzungen nicht gegeben sind, müssen die Vorgesetzten die Mitarbeitenden entsprechend führen.

**Handlungsregulation** meint die Fähigkeit das eigene Handeln selbst zu steuern.

**Internale Kontrollüberzeugung:** Die Person mit der internalen Kontrollüberzeugung ist davon überzeugt, dass die Zielerreichung von ihm selbst abhängig ist. Das Gegenteil ist die externale Kontrollüberzeugung. Diese Person sieht die Gründe für den Misserfolg ausserhalb von sich selbst. Ihnen gilt es, immer wieder aufzeigen, dass sie Einfluss auf die Erfolge gehabt haben.

**Ausgeprägtes Leistungsmotiv:** Mitarbeitende haben mehr oder weniger die Tendenz Erfolge zu erzielen (Erfolgsorientierung) und andererseits Misserfolge zu vermeiden (Misserfolgsorientierung). Bei den Erfolgsorientierten gibt es die Erfolgssucher und die Übermotivierten. Bei den Misserfolgsorientierten die Misserfolgsvermeider und die Misserfolgsakzeptierer. Für die Zielvereinbarungen sind primär die Erfolgssucher optimal. Übermotivierte gilt es zu bremsen und die Misserfolgsorientierten auf die Erfolge aufmerksam zu machen.

**Starke Handlungsorientierung:** Es gibt lageorientierte und handlungsorientierte Menschen. Lageorientierte werden durch die Gefühle in Beschlag genommen und werden handlungsunfähig. Handlungsorientierte analysieren kurz die Misserfolgsgründe und konzentrieren sich auf Handlungsalternativen. Übersteigerte Handlungsorientierung kann jedoch zum blinden Aktivismus führen. Lageorientierten Menschen sind Motto-Ziele anzubieten.

**Geringe Prokrastinationstendenz:** Prokrastinationstendenz bezeichnet die Tendenz Aufgaben herauszuschieben. Der Prokrastinationstendenz ist mit dicht gesetzten Meilensteinen entgegenzuwirken.

**Hohe Selbststeuerungsfähigkeit:** Mitarbeitende müssen eine hohe Befähigung zur eigenständigen Füllung der Freiräume, die MbO gewährt, haben.

**Starkes Autonomiestreben:** Ein übersteigertes Autonomiestreben zeigt sich, wenn der Mitarbeiter, sich nicht mehr an Regeln oder Anweisungen hält, zum eigenmächtigen Handeln und zu Heimlichkeiten tendiert, Vorgesetzte nicht mehr in zentrale Entscheidungen eingebunden werden, sich sozial nur noch schwer in Teams integrieren lässt und er querulatorisch immer und zu jedem Thema einen eigenen, abweichenden Standpunkt vertritt. Diesem Verhalten ist mit Verhaltenszielen entgegenzuwirken.

**Anhang 2: Fragebogen und Antworten bei Sozialen Organisationen****Fragebogen und Antworten****Umsetzung von Führen mit Zielen in der Praxis****Vorbemerkungen zu den Organisationen**

Fünf unterschiedliche Organisationen im Sozialbereich wurden befragt. Vier sind lokal tätig aber Teil einer nationalen Organisation. Eine Organisation ist nur lokal tätig. Die Anzahl der Mitarbeitenden reicht von 40 bis 220 Personen.

**Offene Frage****1. Welches sind die wichtigsten Voraussetzungen, damit Führen mit Zielen gelingt?**

A: Die Verkettung der Ziele untereinander muss funktionieren. Funktioniert neu über ein QM-System; die partizipative Zielvereinbarung, Jahresplanung im August in einem Workshop mit der erweiterten Geschäftsleitung, alle Zielvereinbarungsgespräche finden in demselben Zeitraum (Okto./ Nov.) statt.

B: Die erweiterte Geschäftsleitung muss wollen. Quartalsüberprüfungen müssen stattfinden in Bezug auf die Zielerreichung der Abteilungsziele. Detaillierte Planung. Die persönlichen Zielvereinbarungen sind bei uns nicht im Zentrum.

C: Ziele auf der Ebene Strategie, Leitbild und Jahresplanung. Zielkaskadierung; Persönlichkeiten, die wirklich auch führen, was nicht immer der Fall ist.

D: Mitarbeitende müssen fachlich und persönlich sich entwickeln können. Die Ziele müssen gelebt werden und dürfen nicht erst kurz vor dem Mitarbeitergespräch aus der Schublade geholt werden. Dafür sind Zwischenchecks notwendig. Das Nichterreichen von Zielen muss auch Konsequenzen haben. Die strategischen Ziele müssen bekannt gemacht werden.

E: Wichtig ist, wie die Ziele formuliert werden. Der Endpunkt, der Soll-Zustand muss präzise beschrieben werden. Oft wird jedoch der Weg dorthin beschrieben. Daher hat eine Schulung des Kaders zur Zielformulierung stattgefunden. Ein anderer wichtiger Punkt ist die Zielkaskadierung. Für die Jahresziele setzt die erweiterte Geschäftsleitung 3 Planungstage und 3 Controllingtage ein.

## Das System MbO

### 2. Haben Sie einen Leitfaden für das MbO oder für die Zielvereinbarungsgespräche?

Ja: A,                      Nein: B, C, D, E

### 3. Zielkaskadierung: aus den Zielen höheren Ebene werden die Ziele der unteren Ebenen abgeleitet. Ist dieses System in ihrer Organisation umgesetzt?

Ja: A, B, C, E              Nein: D: befindet sich im Aufbau.

### 4. Oberziele müssen permanent mündlich und schriftlich kommuniziert werden? Wie sieht Ihre Praxis aus?

A: Im Intranet, neu im QM-System, die Ziele werden an einer gemeinsamen Sitzung, an der alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilnehmen, vorgestellt. Das QM-System wurde mit 80% der Mitarbeitenden erarbeitet.

B: Strategie wird mit allen Mitarbeitenden erarbeitet und somit auch sämtliche Oberziele.

C: 1x pro Jahr im Dezember werden allen Mitarbeitende die neuen Jahres-Ziele und die Auswertung des vergangenen Jahres präsentiert. Die neuen Ziele werden mit der erweiterten Geschäftsleitung erarbeitet.

D: Die strategischen Ziele sind jetzt erstmals in der Entstehungsphase. Daher wird diese Kommunikation erst später erfolgen.

E: Die strategischen Ziele bringt der Geschäftsleiter persönlich bei Mitarbeiterversammlungen in die Abteilungen ein. Sie gehen in einem Papier an alle Mitarbeitenden. An der jährlichen Mitarbeiterversammlung werden die Jahresziele der gesamten Organisation allen Mitarbeitenden mitgeteilt. Im Intranet sind sie für alle einsichtig.

### 5. Trainings- und Informationsveranstaltungen für Führungskräfte. Wie sieht ihre Praxis aus?

A: Das QM-System wurde mit 80% aller Mitarbeitende und externem Coach entwickelt. Jedoch werden die Führungskräfte eher wenig geschult für die Zielvereinbarungsgespräche.

B: Wurde gemacht. Wichtig ist auch dieselbe Beurteilung über die Abteilungsgrenze hinaus. Auffrischung vor jedem MAG.

C: In Mini-Form erfolgt.

D: Das ist ein Vorhaben.

E: Trainings für die Führungskräfte

### 6. Gibt es Mitarbeitende, die nicht mit Zielen geführt werden?

Ja A                      nein B, C, D, E

## Zielvereinbarungsgespräch

### 7. Erarbeiten Mitarbeitende und Vorgesetzte vor dem Zielvereinbarungsgespräch getrennt schriftliche die erwünschten Ziele?

Ja A, B, C      Nein: D, E

A: Zwei Wochen vor dem MAG werden die Mitarbeitenden eingeladen sich vorzubereiten.

B: keine Aussage

C: Drei Wochen vor dem Gespräch erhalten die Mitarbeitenden den Fragebogen, in dem sie ihre Wünsche aufschreiben.

D: Die Mitarbeitenden werden eingeladen sich vorzubereiten, aber die Ziele werden bei der Vorbereitung noch nicht schriftlich fixiert. Das Mitarbeitergespräch ist primär ein Beurteilungsgespräch. Daher entstehen sie erst im Gespräch auf Grund der Beurteilung die Ziele.

E: Mitarbeitenden wird empfohlen sich vorzubereiten, aber nicht die Ziele schriftlich zu fixieren.

### 8. Wird die Frage nach Ressourcen im Zielvereinbarungsgespräch gestellt?

A: Ja.

B: Die Ressourcenfrage wird bereits bei den Abteilungszielen gestellt.

C: Nein nicht systematisch

D: Ja, vor allem nach den personellen Ressourcen.

E: Ja

### 9. Werden die Ziele schriftlich fixiert?

Ja A, B, C, D, E      nein

### 10. Werden immer höhere Ziele gesteckt?

A: keine Aussagen

B: 80% sind qualitative und nicht quantitative Ziele. Hier die Anforderungen permanent höher zu stellen ist fast nicht möglich.

C: Nein

D: Was sind höhere Ziele? Es geht darum, den Standard zu halten und beweglich für die Veränderungen des Umfeldes und die Bedürfnisse der Klientel zu sein. Das Stichwort „höhere“ Ziele löst nur Druck aus, der eher demotivierend wird.

E: Nicht höhere Ziele, aber immer wieder neue Ziele, um an das heranzukommen, was wichtig ist.

### 11. Zwischenchecks sollen gemacht werden. Wie sieht ihre Praxis aus?

A: Nur bei Bedarf

B: Nicht auf der individuellen Ebene sondern der Ebene der Abteilung. Wenn man dann merkt, dass auf der Abteilungsebene in einem Bereich noch nichts läuft, wird auf der Mitarbeiterebene geschaut, wer dazu zuständig wäre.

C: Bei den Abteilungszielen ja; bei den Mitarbeitenden erst seit 2012.

D: Es gibt keine Zwischenchecks. Aber sie wären eigentlich notwendig.

E: Auf Ebene Gesamtorganisation und Abteilungen finden diese Zwischenchecks statt, jedoch nicht auf der Ebene der Mitarbeitenden.



**12. Entschlackung ist angesagt. Ziele sollen auch aufgegeben werden?**

- A: Nein
- B: keine Aussage
- C: Nein
- D: Ja, aber nicht systematisch
- E: Nicht systematisch

**13. Es sollen Aufgaben-, Leistungs-, Ressourcen-, Innovations-, Verhaltens- und Personalentwicklungsziele formuliert werden. Wie sieht Ihre Praxis aus?**

- A: Priorität haben Aufgaben- und Leistungsziele
- B: Wie A, zu den Verhaltenszielen: man muss sich bewusst sein, dass man Persönlichkeiten nicht verändern kann.
- C: Priorität haben die Aufgaben- und Leistungszeile. Verhaltensziele z.T. im Sinne der Förderung der Mitarbeitenden.
- D: Primär sind es Personalentwicklungsziele, da sie auf Grund der Beurteilung der Mitarbeitenden stattfinden.
- E: Priorität liegt auf Aufgaben- und Leistungszielen

**14. Pro Mitarbeitergespräch ein Innovationsziel. Wie sieht Ihre Praxis aus?**

- A: Nur in offener Form: wie sind die Ideen für die Zukunft. Diese werden im Team gesammelt.
- B: Die Innovation kommt bei der gemeinsamen Entwicklung der Strategie. Hier wird stark auf Innovation geachtet.
- C: Innovationsziele nur beim Kader
- D: Nein, da die Gefahr besteht, dass tolle Ideen vorgeschlagen werden, die jedoch nichts kosten dürfen. Dies ist eher frustrierend. Innovation entsteht sonst in der Organisation.
- E: Nein. Darin liegt auch eine Gefahr, da man aus Ressourcengründen evtl. innovative Ideen stoppen muss. Daher ist die Thematik Innovation und Ressourcen für dieselben auf Ebene Geschäftsleitung angesiedelt. Es wäre wichtig in der Gesamtorganisation eine Innovationskultur zu schaffen.

**15. Bei der Zielformulierung sollen gleichzeitig die Kriterien für die Zielerreichung formuliert werden. Wie sieht Ihre Praxis aus?**

- A: Ja
- B: Ja.
- C: Ja. Im Formular müssen sie ausgefüllt werden.
- D: Nein: nicht systematisch
- E: Ja

**16. Für die Umsetzung sei die Attraktivität der Ziele sehr wichtig. Wie sieht Ihre Praxis aus?**

A: Der freie Weg und die Massnahmen sind für die Mitarbeitenden attraktiv. Ansonsten wird auf die Attraktivität wenig geachtet, obwohl sie eigentlich sehr wichtig ist.

B: Muss sein, wir achten aber nicht gross darauf

C: Bei uns bis jetzt kein Thema, wäre aber wichtig

D: Die Attraktivität wird berücksichtigt im Sinne der Förderung der Mitarbeitenden.

E: In einer Schulung des Kaders wurde vermittelt, dass die Ziele immer attraktiv sein müssen und dabei die Frage den Mitarbeitenden zu stellen: „Wie ist dieses Ziel für dich?“

**17. Man unterscheidet die Haltungsebene, die Ergebnisebene und die Verhaltensebene. Wie sieht Ihre Praxis aus?**

A: Unterscheiden wir so konkret nicht. Aber wir arbeiten auch an Haltungszielen.

B: Wir unterscheiden zwischen Führungs-, Sozial- und Leistungszielen. Diese sind primär auf der Ergebnisebene angesiedelt.

C: Nur auf der Ergebnisebene

D: Primär werden Ziele auf der Verhaltensebene gemacht.

E: Auf allen Ebenen werden Ziele vereinbart, aber nicht so systematisch.

**18. Die Affektbilanz ermöglicht es, dass die Ziele auf vom Unbewussten positiv beurteilt werden. Führen sie eine Art von Affektbilanz durch?**

A: Nein, wäre aber sinnvoll. Bei der Geschäftsleitungsretraite arbeiten wir oft „ganzheitlich“ und mit Jahresmotti. Einmal zum Thema Führung ein Lamatrekking.

B: Machen wir so nicht.

C: Nein. Aber passiert eigentlich bei der Aushandlung automatisch.

D: Nein, würde aber Sinn machen.

E: Nein, aber wir versuchen Freiraum zu geben, damit Neues bewirkt werden kann.

**19. Vermittlung von angemessenen Bezugsnormen: sachliche, soziale, personale Bezugsnormen.**

A: Nicht so systematisch. Ist aber einleuchtend.

B: Keine Aussage

C: Nein, nicht so explizit

D: Nein, nicht systematisch.

E: Nein, nicht systematisch.

**Überprüfung von Zielen im Hinblick auf die Gesamtorganisation****20. Horizontale Überprüfung der Abteilungsziele?**

A: Wenig Thema, da es vom Inhalt her keine Überschneidungen gibt.

B: Ja

C: Kaum Thema, weil es vom Inhalt her keine Überschneidungen gibt.

D: Nein, da zurzeit noch keine Abteilungsziele vorhanden sind.

E: Ja

**21. Vertikale Überprüfung der Zielkaskadierung?**

A: Ja

B: Ja

C: Ja

D: Nein, da zurzeit noch keine Oberziele vorhanden sind.

E: Ja

**22. Vereinbarte Ziele müssen auf ihren Beitrag zu den Oberzielen überprüft werden?**

A: Ja, mit dem neuen System.

B: Ja

C: Ja

D: Nein, da die Oberziele noch nicht vorhanden sind.

E: Ja.

**23. Motto-Ziele, was halten sie davon?**

B: Die Motto-Ziele finde ich aber eine interessante Geschichte.

C: Habe schon einmal Erfahrung damit gemacht. Im MbO wäre es eine gute Ergänzung. Fraglich ist die Nachhaltigkeit.

D: Das tönt interessant.

E: Dies verlangt sehr hohe Anforderungen an die Führungskräfte. Eher als Anregung.

**Eidesstattliche Versicherung**

Persönliche Erklärung zur Verfassung der MAS Thesis an der Fachhochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz.

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln und Hilfeleistungen angefertigt habe. Aus fremden Quellen Direkt oder indirekt übernommene Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und noch nicht veröffentlicht.

Datum, Unterschrift

Fridolin Wyss

Luzern, den 6. Mai 2012