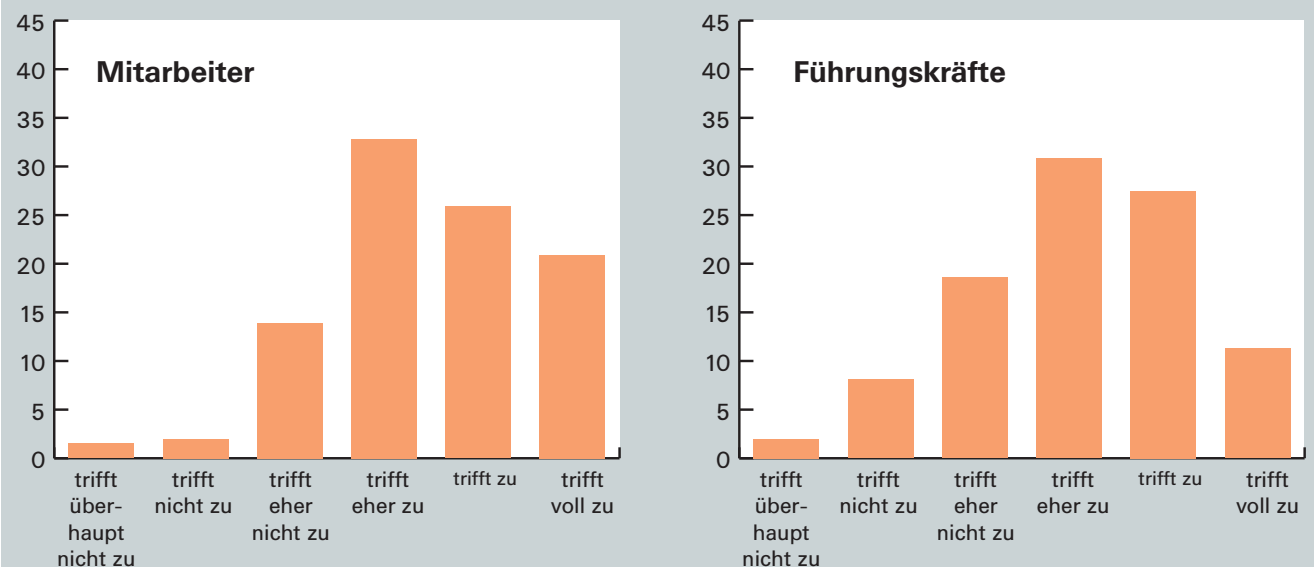


*Zielvereinbarungen haben ihre Wirkung verloren. Sie verfehlen ihr Ziel.*

# Verantwortung übernehmen

**Abb. 1: Wenn ich vereinbarte Ziele nicht erreiche, sind meist äußere Umstände der Grund dafür**



Für Zielverfehlungen geben immerhin fast 40 Prozent der Führungskräfte und fast 47 Prozent der Mitarbeiter äußeren Umständen die Schuld, übernehmen selbst kaum Verantwortung. Quelle: SAAMAN AG Studie Zielvereinbarungen

Kaum ein Mitarbeiter kann die eigenen Ziele spontan nennen, einem Fehlen der Zielvereinbarungen wird keine Auswirkung zugeschrieben. Bedeutung wird ihnen vor allem deshalb beigemessen, weil sie aus Gründen der Gewöhnung nicht mehr wegzu-denken scheinen. Zu diesen frappierenden Ergebnissen kommt eine Studie der SAAMAN AG in Freiburg.

Das Beratungsunternehmen hat Ende 2010 rund 700 Mitarbeiter und Führungskräfte aus mittelständischen Unternehmen bis hin zu Großkonzernen zu Zielvereinbarungen und deren Wirksamkeit befragt.

Die Ergebnisse sind ernüchternd: Nur 51 Prozent der Führungskräfte haben ihre Ziele im Kopf. Nach welcher Ausrichtung arbeiten die anderen 49 Prozent, mit denen ebenfalls Ziele vereinbart worden sind? Noch deutlicher wird es bei Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung: Nur 27 Prozent können ihre Ziele benennen. Wie kann sich jemand an Zielen orientieren, die er nicht einmal zu beschreiben vermag? Man vereinbart, um zu vergessen. Verantwortlich sind vorwiegend zwei Faktoren. Erstens: Die Ziele sind

nicht klar und einfach genug formuliert. Zweitens: Die Ziele wurden nicht mit dem Grad an Verbindlichkeit vereinbart, der eine permanente Zielorientierung im täglichen Handeln unabdingbar macht. So erscheint die persönlich übernommene Verantwortung für die eigenen Ziele mehr als fragwürdig. (Abb. 1)

Führungskräfte und Mitarbeiter fühlen sich verantwortlich, aber nur, wenn sie die Ziele auch erreichen. Platt gesagt: Die Erfolge werden mit triumphaler Leidenschaft auf das ei-



*Dr. Wolfgang Saaman, Vorstandsvorsitzender, SAAMAN AG, Freiburg*

✉ [wsaaman@saaman.de](mailto:wsaaman@saaman.de)

### Stichwörter in diesem Beitrag

- Zielvereinbarungen
- Führungsinstrument
- Verantwortung

gene Konto verbucht. Für Zielverfehlungen machen jedoch 40 Prozent der Führungskräfte und fast 47 Prozent der Mitarbeiter andere verantwortlich – das Nichterreichen der eigenen Ziele haben also andere zu vertreten. Das lässt auf eine sehr begrenzte Wirksamkeit von Zielvereinbarungen schließen.

Noch im Jahr 2010 wurden Zielvereinbarungen traditionell (83 Prozent) für ein Jahr getroffen. Nur bei sechs Prozent gab es Quartalsziele. In Anbetracht der Schnellebigkeit der Wirtschaft ist dieser Zeitraum eindeutig viel zu lang. Zeiträume von einem Jahr zeigen, dass Zielvereinbarungen in den meisten Unternehmen nicht mit dem korrelieren, was in der Wirtschaft wirklich passiert.

### Einfluss entscheidet

Die Gewohnheit überlagert die Notwendigkeit. Über einen so langen Zeitraum ist eine Leistung tatsächlich von zahlreichen äußeren Faktoren beeinflusst, die in aktualisierte Zielvereinbarungen einfließen müssten,

sollte sich das Instrument weiterhin als wirksam erweisen. Es verwundert daher nicht, dass viele der Befragten zwar formal verantwortlich gemacht werden, sich aber für den Zweifelsfall mit dem Verweis auf äußere Umstände der Verantwortung schnell wieder entziehen.

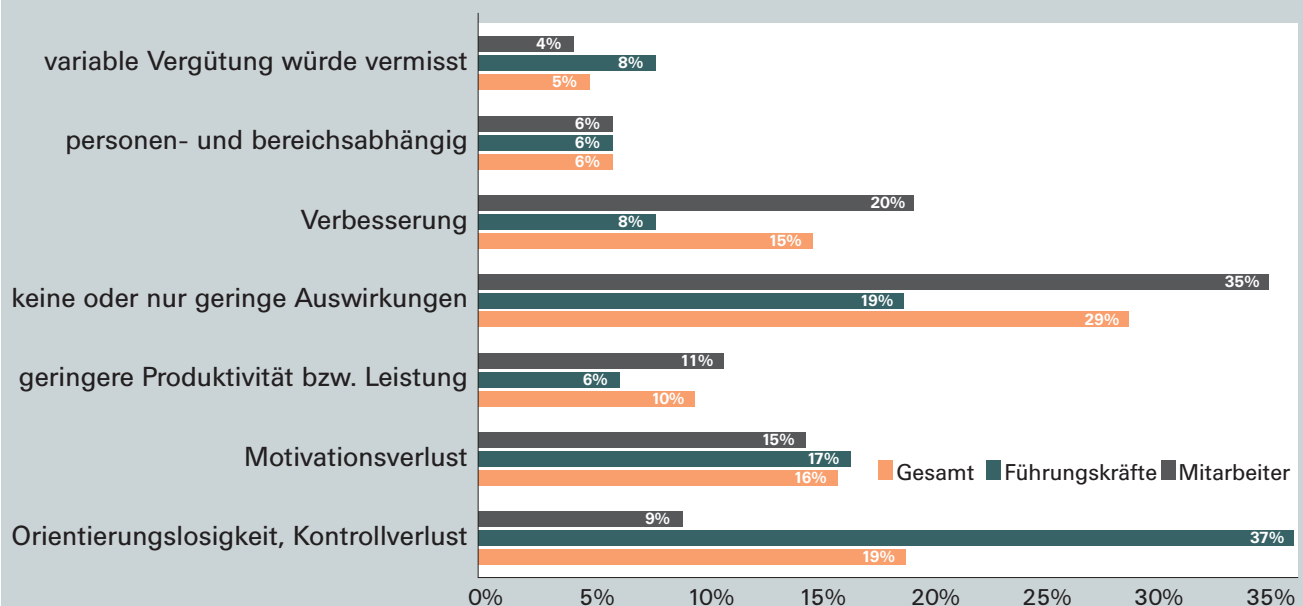
Das Gefühl der persönlichen Verantwortung für Ziele kann naturgemäß nur so weit reichen, wie das eigene Schaffen Einfluss nehmen kann. Bei Kennzahlen, die durch die offensichtlich schwer prognostizierbare Wirtschaftslage stark beeinflusst sind, kann der individuelle Mitarbeiter kein persönliches Verantwortungsbewusstsein, keine Identifikation mit seinen einjährigen Zielen entwickeln. Erfolge werden selbstverständlich gerne angenommen und auf die eigene Person zurückgeführt, zumal, wenn sie sich in Boni ausdrücken. Der Misserfolg wird aber schnell auf das System und seine Beteiligten abgeschoben.

Auf die Frage, was sich in ihrem Arbeitsbereich ändern würde, würden von heute auf morgen Zielvereinbarungen einfach wegfallen, war die

häufigste Antwort unter den befragten Mitarbeitern: „Nichts.“ (Abb. 2) Vielleicht sollte diese Erkenntnis Führungskräfte nachdenklich stimmen, die ihrerseits dieselbe Frage mit der Angst vor Kontrollverlust beantworten. Sie würden, meinen die Führenden, ein Instrument verlieren, das ihnen – vermeintlich – Sicherheit gibt, Mitarbeiter zu motivieren und zu lenken. Aber: Instrumente lenken und motivieren niemals. Es ist der Mensch, der bewegt. Führungskräfte, die Halt in Tools suchen um zu führen, offenbaren damit, dass sie sich zu unsicher zum Führen fühlen.

Ergebnisse der Befragung lassen ein Festhalten an einer durch Tradition und Mangel an Alternativen festgefahrenen Managementmethode fragwürdig erscheinen. Gewohnheit aber ist keine Basis für eine zukunftsweisende Unternehmensführung. Und der Schluss liegt nahe, dass Zielvereinbarungen alles andere als zeitgemäß sind. Den immer kürzer werdenden Produkt- und Konjunkturzyklen entsprechend wird Führung über Verantwortung wichtiger als die bloße Vereinbarung von Zielen.

**Abb. 2: Was denken Sie, würde in Ihrem Arbeitsbereich/Unternehmen passieren, wenn es morgen keine Zielvereinbarungen mehr gäbe?**



Hier zeigt die Studie: Mitarbeitern würde nichts fehlen, wenn es keine Ziele mehr gäbe, Führungskräfte hingegen hätten Angst vor Kontrollverlust.  
Quelle: SAAMAN AG Studie Zielvereinbarungen

## Blick zurück

Zielvereinbarungen gehen zurück auf den US-Ökonom Peter Ferdinand Drucker, den Begründer von Management by Objectives, also der Führung durch Zielvereinbarungen. In Deutschland war es Reinhard Höhn, der mit dem von ihm begründeten Harzburger Modell der Zielvereinbarung zur Popularität verhalf.

***In der Jetzt-Zeit, die geprägt ist von Umbruch und mangelnder Planungssicherheit, kann das Beharren auf starren Zielen über einen Zeitraum von einem Jahr gefährlich werden.***

In den 70er-Jahren wurden diese und ähnliche Techniken unter dem Begriff „Management by...“ weiterentwickelt und eingesetzt mit dem Ziel, Führung zu vereinfachen, zu systematisieren und transparent zu machen, Mitarbeiter zu motivieren und eigenverantwortliches Handeln zu fördern. Grundlage sind reine Werkzeuge des Führungsalltags, keine umfassenden Theorien und sollten neben anderen gebräuchlichen Tools wie Beurteilungs- und Mitarbeitergesprächen, 360°-Feedbacks oder Balanced Scorecards den Führungskräften als Hilfsmittel dienen.

Solche einfach zu handhabenden und standardisierten Werkzeuge schienen lange Zeit auch einwandfrei zu funktionieren. Doch in der Jetzt-Zeit, die geprägt ist von Umbruch und mangelnder Planungssicherheit, wirken sie veraltet, ungeeignet – und das Beharren auf starren Zielen über einen Zeitraum von einem Jahr kann sogar gefährlich werden.

Dies illustriert eine wahre Begebenheit: Bei der Bekämpfung von Waldbränden kamen in den 90er-Jahren zwei Feuermansschaften ums Leben, da sie – beim Löscheinsatz von Explosionen überrascht – beim nötigen schnellen Rückzug nicht schnell genug dem Feuer entkommen konnten. Warum? Weil sie ihre in den meisten Situationen sichere Hilfe bietenden Werkzeuge wie Feuerspritzen, Schau-

felu oder Rucksäcke nicht losließen. Das Festhalten der gewohnten Werkzeuge kostete sie also das Leben (Karl E. Weick, zitiert nach Heiko Roehl/Karsten Trebesch: Verlernen. Drop your tools – or you will die! ZOE 4/01).

## Blick nach vorn

Das Verharren auf vermeintlich Sicherheit bietenden, aber ineffektiv oder gar schädlich gewordenen Instrumenten ist heutzutage in Organisationen verbreitet: Zielvereinbarungen werden in vielen Unternehmen praktiziert, es wird ein enormer bürokratischer Aufwand dafür getrieben – und dann kann kaum jemand seine eigenen Ziele spontan nennen.

Der Zukunft sind solche Zielvereinbarungen jedenfalls kaum gewachsen. Es wird versucht, in eine sich schneller drehende Wirtschaftswelt ein träger werdendes Modell einzuarbeiten. Doch Zielvereinbarungen mit Jahreslaufzeit erlauben weder Unternehmen noch Mitarbeitern auf tagesaktuelle Strömungen zu reagieren. Letztendlich hat das Zielsystem mit zukunftsweisender, moderner Mitarbeiterführung nur noch wenig zu tun, da dieser Ansatz der Realität und dynamischen Rollengestaltung im Unternehmen immer wenig gerecht wird.

Man hält an ihm fest, offenbar weil geeignete Alternativen zu fehlen scheinen. Solche Alternativen stehen aber durchaus bereit, würde man durchgängig vom Denken in Zielen zum Denken in Verantwortung übergehen. Wie die Befragung zeigt, werden bei Zielverfehlung vorwiegend nicht beeinflussbare externe Umstände verantwortlich gemacht, also keine Gründe, die in der eigenen Person gesucht werden. Ein solches Ausweichen auf imaginäre dritte Einflussfaktoren wäre beim Führen über Verantwortung ausgeschlossen. Verantwortung ist eine Primzahl, die man nicht teilen kann. Man übernimmt Verantwortung oder man übernimmt sie nicht. Der übernommene Verantwortungsgrad ist unabhängig von wirtschaftlichem Auf und Ab, externen Sachfaktoren oder anderen Menschen.

Zielsysteme sollten durch Verantwortungszuweisung oder klare Aufgabenerteilung ersetzt werden. Verantwortung setzt Mitdenken voraus. Zielsetzung führt zu Widerstand, denn die Zielvereinbarung ist oft nicht kompatibel mit dem, was der Mitarbeiter für angemessen hält. Die Folge einer so zustande gekommenen Zielvereinbarung ist Lethargie.

Wer als Führungskraft oder Mitarbeiter nicht geeignet ist, Verantwortung zu übernehmen, ist auch nicht fähig oder willens, für die Erfüllung von Zielgrößen einzustehen. Danach geschieht Führung zukünftig entweder per Übertragung von Aufgaben, deren Erfüllung eng kontrolliert wird, oder mittels Abstimmung von Verantwortungsteilung zwischen Führenden und Geführten. Verantwortung schafft Freiheiten, zum Beispiel im

***Wer als Führungskraft oder Mitarbeiter nicht geeignet ist, Verantwortung zu übernehmen, ist auch nicht fähig oder willens, für die Erfüllung von Zielgrößen einzustehen.***

Treffen der richtigen Entscheidungen und Beschreiten der passenden Wege. Verantwortung ist mit Verpflichtungen verbunden, die im Einzelnen festzulegen sind. So kann man von rigiden Mustern auf herausforderungsgerechtes Denken und Handeln umschalten.

## Verzicht auf administratives Tool

Auf ein administratives Zielvereinbarungstool, das ohnehin nur bedingt greift, kann man getrost zugunsten von abgestimmten Verantwortungsgraden verzichten. Grundlage für den Verantwortungsgrad eines Mitarbeiters sind dessen Potenziale und Fertigkeiten, seine Selbststeuerungsfähigkeit, Motivation und Denkbeweglichkeit. So wichtig Zielvereinbarungen als Führungsinstrument in den vergangenen 30 Jahren waren, so sehr besteht nun die Notwendigkeit für ein anderes zeitgemäßes Vorgehen in der Mitarbeiterführung.