Mythos Zielvereinbarung

06.03.2018 17:32:11 | Agility Insights AG, Michel Lukas | 0 Kommentare | Objectives, MbO

Wirkung mit Nebeneffekten.Praktisch jede Organisation macht es.

Praktisch jeder Mitarbeitende ist dazu verpflichtet.

Praktisch jede Organisation macht es. Praktisch jeder Mitarbeitende ist dazu verpflichtet. Und, praktisch jede Führungsperson fragt sich im Inneren, wie das nun zu Spitzenleistungen motivieren soll. Trotz den Millionen, welche für die Einführung und den Unterhalt dieses Systems investiert werden, ist die Wirkung, trotz guter Absichten, fraglich.

Zielvereinbarung entspringt der ursprünglichen Idee von P. Drucker zu Zielorientierung von Arbeit. MbO ist daraus geworden. Organisationen nennen es auch Performance Management und meinen damit Ziele verordnen und Mitarbeitende bewerten. Im Verlaufe der Zeit wurde dann verordnen mit vereinbaren ersetzt ohne dabei viel an der Idee zu ändern. Ich argumentiere, dass die ursprüngliche Idee der Zielorientierung zu Instrumenten pervertiert ist, welche im Industriezeitalter steckengeblieben sind. Hiermit kann man allenfalls Galeeren bewegen.

MbO hat zum Ziel, Mitarbeitende zu Leistung zu motivieren und dies im Sinne der Organisation. Letzteres nennt man auch Abstimmung – es müssen alle auf die gleichen Ziele hin arbeiten. Noch im Sommer werden die letzten Abstimmungen von Zielen runter und rauf vorgenommen obwohl sich die Geschäftsprioritäten längst geändert haben. Meine Einblicke in die Praxis und die Wissenschaft überzeugen mich, dass beide Ziele des MbO verfehlt werden. Der Trend verstärkt sich noch, wenn MbO mit Bonusprogrammen verknüpft wird. Hier hat MbO sogar mittelfristig eine negative Wirkung auf die Leistung und hat unbeabsichtigte Nebenwirkungen.

Wenn man tragende Führungskräfte fragt, was sie jeden Tag

motiviert, dann sind „meine persönlichen Ziele“ selten zuoberst auf der Liste anzutreffen. Wirkliche Führungskräfte sind durch den Sinn ihrer Idee motiviert, das was sie täglich dazu bringt, von früh morgens bis spät abends viel zu arbeiten. Fähige und verantwortliche Menschen sind selbst-motiviert und arbeiten gut in einer Umgebung mit Freiraum. Menschen sind per se motiviert und arbeiten zielorientiert. Das ist uns angeboren. Weshalb also insistieren wir, dass detaillierte Zielvereinbarungen erstellt werden, welche zu Leistung motivieren sollen? Quasi erfolgreiches MbO hängt so vom Verhandlungsgeschick ab und weniger von der Fähigkeit, gute Leistung zu bringen.

Ziele tun wenig für die Leistung. Sie sind ein geistiges Konstrukt, welches sich nicht einfach in Leistung übersetzen lässt. Ziele sind unflexibel und produzieren durchschnittliche Resultate. Ich nenne das den „Beach Effekt“. In dynamischen Zeiten ist rigides MbO eine Hürde für schnelles Reaktion, gutes Lernen und Flexibilität.

So was ist die Alternative?

Erstens gilt es den Mythos, dass MbO zu Leistung motiviert, zu akzeptieren. Motivation entspringt ganz anderen Fähigkeiten: Autonomie, Fähigkeiten, Lernen, Verantwortung und Sinn. Diese Quellen der Motivation anzuzapfen ist weniger eine Frage des individuellen Performance Management sondern eine Frage der richtigen Kultur, der richtigen Führung, und der richtigen Systeme in der gesamten Organisation.

Zweitens empfehle ich, sich mit dem “Fokus der Aufmerksamkeit”, mit den Grundlagen der Motivation und mit Verantwortung zu beschäftigen. Die Erfahrungen aus dem Sport sind diesbezüglich ein guter Lehrmeister.

Drittens, wie wissen sie, ob in ihrer Organisation die Kultur, Führung und Systeme so abgestimmt sind, dass die gewünschten Verhaltensweisen, Aktivitäten, Entscheidungen und Denkweisen entstehen?

Über Management Insights

Management Insights wurde von Lukas Michel gegründet und baut auf mehr als 25 Jahren Forschung und Praxis auf. Die Arbeit unterstützt Menschen dabei, die Funktionsweise ihrer Organisation besser zu verstehen.

Der Organisationszwilling macht organisatorische Muster für Reflexion, Dialog und fundierte Entscheidungen sichtbar.

REFLEXION BEGINNEN

Privat · Kostenlos · Ungefähr 15 Minuten

- Version zum Drucken
- Per E-Mail versenden
- Newsletter abonnieren

- Twittern

Keine Kommentare vorhanden.