Fokussieren statt zielen – wenn Leistung zählt!

27.09.2012 15:02:12 | Agility Insights AG, Michel Lukas | 0 Kommentare | Objectives, MbO

Wenn es darum geht, Spitzenleistungen zu erzielen, dann funktioniert der Fokus der Aufmerksamkeit besser als kleinkarierte Ziele.

Wenn es darum geht, Spitzenleistungen zu erzielen, dann funktioniert der Fokus der Aufmerksamkeit besser als kleinkarierte Ziele. Fokussieren kennen wir aus dem Sport wenn es gilt, sich auf Leistung einzustellen. Ziele verbinden wir mit ‚Management by Objectives' in Organisationen (MbO: Führung nach Zielen, Zielvereinbarung und Leistungsbewertung). Wir wollen hiermit Zielorientierung, Motivation und Abstimmung in der gesamten Organisation erreichen.

Nur weil es alle tun ist es noch lange nicht gut. Praktisch jede Organisation führt durch MbO, praktisch jeder Mitarbeitende wird dazu verpflichtet, und praktisch jede gute Führungsperson fragt sich im Inneren, wie das nun zu Spitzenleistungen motivieren soll. Für die Befürworter von MbO, Führungskräfte als Anwender, HR Spezialisten als Entwickler und Beratende als Gurus, also für die meisten von Ihnen gilt: Nur weil MbO scheinbar einfach ist, weil jedermann es tut, weil Sie schon so viel investiert haben oder weil Gurus damit viel Geld verdienen heisst das noch lange nicht, dass das für die Leistung von Menschen gut ist! Das Thema MbO ist möglicherweise das meist-debattierte Thema und eine kontroverse Diskussion in der Führungswissenschaft. Es gibt überzeugende Gründe der Befürworter und der Gegner. Das ist der Grund, weshalb es sich lohnt Alternativen in Betracht zu ziehen. Fokus der Aufmerksamkeit ist nicht nur eine Alternative sondern erfüllt gleichzeitig die Anforderungen des

Informationszeitalters an die Führung.

MbO entstammt einer vergangenen Zeit. Zielvereinbarungen entspringen der ursprünglichen Idee der Zielorientierung von Peter Drucker. 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' und ‚bewerten' mit ‚verbessern' ersetzt ohne dabei viel an der Idee zu ändern – wenn man Mal die Rhetorik rund ums Thema weglässt. Die dem MbO zu Grunde liegende Annahme ist, dass die Mitarbeitenden der Organisation Leistung vorenthalten. ‚Sie müssen motiviert und ausgerichtet werden', so tönt es. Die ursprüngliche gut gemeinte Idee der Zielorientierung ist leider zu Instrumenten pervertiert, welche im Industriezeitalter steckengeblieben sind. Hiermit kann man allenfalls Galeeren bewegen.

Menschen sind von Natur aus zielorientiert. Moderne Mitarbeitende wollen etwas leisten, sie sind von sich aus motiviert, möchten lernen und in ihrer Tätigkeit wachsen. 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. 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. Es sind die schwachen Chefs, welche bei den Mitarbeitenden nach Zielen rufen und für Bonusprogramme zur Motivation einstehen.

Ziele können mit einem dynamischen Umfeld nicht umgehen. Höhere Dynamik ist die Norm. Und wenn die Kontrolle versagt, dann installieren wir mehr davon. Aber, in dynamischen Zeiten sind Ziele langsam, da sie immer angepasst werden müssen, wenn sich Situationen ändern. Durch die schiere Grösse von Organisation erhöht das die Transaktionskosten dramatisch! Jede Vereinbarung muss neu verhandelt werden. Wenn Ziele ernst genommen würden, dann müsste man diese immer anpassen, wenn sich Dinge ändern. So verlassen wir uns darauf, dass Mitarbeitende intelligent das System missbrauchen – zum eigenen Nachteil! ‚Wir erwarten, dass unsere Mitarbeitenden

flexibel sind und sich auf neue Situationen einrichten‘ und weiter ‚Das mit den Zielen regeln wird dann schon‘. Das ist unfair und im eigentlichen Sinne ein Vertragsbruch. Das System sabotiert den wohlgemeinten Zweck.

Mit dem ‚Fokus der Aufmerksamkeit‘ dynamisch führen. Für die persönliche Leistung von Menschen ist der Fokus der Aufmerksamkeit das einzig wirksame Konzept. Als Beobachter lenken sie so den Fokus der Aufmerksamkeit auf die kritischen und wichtigen Dinge und nutzen Informationen als Feedback. Die Physik nennt das den Beobachtungseffekt. Durch wertfreie Beobachtung findet Lernen statt und Veränderung setzt ein. Fokus der Aufmerksamkeit ist die schnellste Art, Leistung zu ermöglichen. Sportler wissen genau, was der Fokus der Aufmerksamkeit für ihre Leistung tut. Er wird oft auch mit Konzentration gleichgesetzt. Ziele stören die Aufmerksamkeit; sie erteilen Befehle als ‚tu dies und das‘, was die Leistung hemmt. Der Fokus der Aufmerksamkeit kann nicht verordnet werden, er muss immer wieder neu gefunden werden. Führungskräfte unterstützen dies, indem sie Klarheit bei der Ausrichtung und ein Umfeld schaffen, was den Mitarbeitenden ermöglicht, den richtigen Fokus zu finden und aufrecht zu halten. Das hat immense Vorteile in einer volatilen und unsicheren Zeit: Mitarbeitende nehmen leise so Signale wahr, verstärken diese durch Feedback und sind in der Lange, sich immer wieder neu auszurichten. Das ist wahrscheinlich das schnellste Führungskonzept überhaupt.

Was können Sie als Führungskraft oder HR Verantwortliche(r) tun?

Motivation: Motivation entspringt der (Selbst-)Verantwortung, bedingt Wahlfreiheit und verlangt Sinn. Diese Quellen der Motivation anzuzapfen ist weniger eine Frage der individuellen Zielvereinbarung sondern verlangt eine unternehmerische Kultur, indirekte Führung und Systeme mit denen Sinn gefunden werden kann: Ein Umfeld in welchem Mitarbeitende richtig fokussieren.

Abstimmung: Die Koordination dessen was getan wird, der Austausch von Wissen und die Abstimmung der Ausrichtung sind wichtige Kommunikationsaufgaben der Führung. Diese können nicht durch MbO ersetzt werden. Ziele dienen als Instrument der Kommunikation nicht aber für die Kontrolle von Menschen. Der Austausch über den richtigen Fokus erledigt den

Abstimmungsbedarf. Nutzen Sie Vision, Mission, Strategie und Werte für Workshops die Richtung geben und Abstimmung ermöglichen.

Kennzahlen: Sie sind dafür einzusetzen, dass diese für die Mitarbeitenden gute Beobachtungspunkte ermöglichen – damit alle auf die richtigen und wichtigen Dinge schauen und damit diese Informationen für gutes Feedback über die Leistung geben, wo auch die Arbeit getan wird.

Ziele: Sie zerstören den Effekt der Aufmerksamkeit. Nochmals zum Sport. „Im Moment wo ich mich auf das Ziel konzentriere, habe ich bereits verloren“. Leider kombinieren wir Kennzahlen oft mit Zielen. Da die meisten Mitarbeitenden weiss genau, was die richtigen Leistungsstandards sind, brauchen sie keine ständige Verstärkung durch engmaschige Ziele.

Sinn: Über die positiven Aspekte von zielorientiertem Handeln gibt es keine Zweifel. Wir sind für zielorientiertes Handel gebaut, und Leistung ist Teil jedes Menschen. Entsprechend suchen Mitarbeitende nach Arbeit mit Zielen, welche für sie Sinn machen, und Arbeit mit einem Zweck, der fürs eigene Leben Sinn hat. Mitarbeitende suchen ein Spielfeld, wo sie ihr Potential entfalten können. Das heisst, dass Organisationen sinnvolle Spielfelder bieten müssen statt Ziele zu verordnen.

Für HR heisst das, MbO auf die negativen Effekte hin gründlich zu überprüfen und die Führungsausbildung vermehrt darauf auszurichten, dass Führungskräfte das Fokussieren unterstützen und lernen, was man wirklich steuern kann und was eben nicht. Es gilt, industrielle Methoden der Führung mit jenen für wissende Mitarbeitende zu ersetzen.

Fokus der Aufmerksamkeit ist ein wirkungsvolles Instrument der Zielorientierung. Wie steht es um die Zielorientierung in Ihrer Organisation? Unterstützt Ihre Unternehmensführung die Kreativität und Leistung der Mitarbeitenden?

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.