

Zielvereinbarungen als Spannungsfeld: Wenn wir vor lauter Zielen das Ziel verfehlen

Quelle: https://www.xing.com/news/insiders/articles/zielvereinbarungen-als-spannungsfeld-wenn-wir-vor-lauter-zielen-das-ziel-verfehlen-2887106?sid=14409014.01d90c&xng_share_origin=iphone

Author: Prof. Dr. Nico Rose

Professor für Wirtschaftspsychologie, International School of Management

Das Jahresende und die ersten Wochen des neuen Geschäftsjahres: Dies sind in den meisten Unternehmen klassischen Zeitpunkte für – je nach Führungskultur – Zielvorgaben bzw. Zielvereinbarungen. Dazu eine Frage: Kennen Sie dieses Video, wo sich ein in Weiß und ein in Schwarz gekleidetes Team Bälle zupassen – und dann mittendrin ein als Gorilla verkleideter Mensch ins Bild läuft, sich ein paar Mal auf die Brust schlägt und dann wieder verschwindet? Falls nicht, können Sie es [hier](https://www.youtube.com/watch?v=vJG698U2Mvo) ansehen (<https://www.youtube.com/watch?v=vJG698U2Mvo>)

1 Der unsichtbare Gorilla im Raum

Der kurze Film gehört zu einem der bekanntesten psychologischen Experimente rund um das Thema (selektive) Aufmerksamkeit aus dem Jahr 1999. Für eine Versuchsreihe wurden die Teilnehmer vor dem Anschauen des Videos gebeten, sich zu merken, wie oft das weiß gekleidete Team sich den Ball zupasst. Der Clou: Durch die starke Fokussierung auf die Farbe Weiß bekamen die meisten Menschen rein gar nichts von dem Gorilla mit, obwohl er einige Sekunden lang mehr als deutlich zu sehen ist. Als man die Versuchsteilnehmer nach dem Anschauen des Videos fragte, ob ihnen etwas Besonderes aufgefallen sei, zuckten viele von ihnen nur mit den Schultern.

In dem beschriebenen Experiment geht es um die Funktionsweise unseres Wahrnehmungssystems. Für mich ist es allerdings auch eine spannende Allegorie auf das Thema Zielvorgaben (bzw. -vereinbarungen) in Unternehmen.

- **Ziele haben eine tolle Eigenschaft: Sie bündeln unsere Aufmerksamkeit.**
- **Ziele haben eine nachteilige Eigenschaft: Sie bündeln unsere Aufmerksamkeit.**

2 Zielvorgaben als zweischneidiges Schwert

Das ist kein Widerspruch, sondern schlicht ein natürliches Spannungsfeld, welches es zu beachten gilt, wenn man Menschen durch Ziele führen möchte. Wenn diese Spannungen nicht intelligent austariert werden, kann das fatale Konsequenzen haben. Eines der verheerendsten Beispiele aus der jüngeren Geschichte: Vor etwa 50 Jahren gab der damalige Vorstand von Ford, Lee Iacocca, seinem Entwicklungsteam das Ziel, ein Auto zu konstruieren, das weniger als 2.000 US-Dollar kosten und zwei Jahre später in den Verkaufsräumen stehen sollte.

Das Automobil mit dem Namen Pinto wurde zum Desaster. Um den knappen Zeitplan einzuhalten (der normale Entwicklungszyklus war etwa doppelt so lang), wurden u.a. wichtige Sicherheitstests nicht durchgeführt. Nach der Markteinführung kam es aufgrund von Konstruktionsmängeln (vor allem: eine fehlerhafte Positionierung des Tanks) zu zahlreichen Unfällen mit vielen Verletzten und auch Toten. Nachzulesen ist das in einem Feature aus der ZEIT von 1978.

Die meisten Menschen kennen mich als Psychologen. Weniger bekannt: Meine Doktorarbeit habe ich an einem Lehrstuhl für Controlling geschrieben, konkret: über die strategische Steuerung von Geschäftseinheiten. Eines der wichtigsten Prinzipien im Controlling lautet:

What gets measured gets done.

Das ist das Tolle an Zielvorgaben - bzw. deren Nachverfolgung durch regelmäßige Messung. Sie bündeln unsere Aufmerksamkeit, vermindern Komplexität. Eine potenzielle Schattenseite, die insbesondere dann auftritt, wenn Zielvorgaben an Vergütung gekoppelt sind:

Only what gets measured gets done.

Sobald ein Zielvereinbarungssystem eingesetzt wurde, werden Menschen versuchen, dieses zu verstehen, um es dann „auszutricksen“. Konkret: Sie werden ihren Arbeitseinsatz dahingehend adaptieren, diese Ziele mit dem geringstmöglichen Einsatz zu erreichen. Das ist mitnichten irgendwelchen bösen Absichten geschuldet, sondern einfach urmenschliches Verhalten. Dieser Umstand kann Unternehmen einen Nutzen stiften, doch es gibt es eine Reihe von Klippen, die es dabei zu umschiffen gilt, wenn man nicht Schiffbruch erleiden will – so wie im Beispiel von Ford weiter oben. Um die Methode „Führung durch Ziele“ effektiv einsetzen zu können, müssen wichtige Spannungsfelder intelligent ausbalanciert werden; es gilt, mit Trade-offs zu arbeiten. Einige der wichtigsten (aber längst nicht alle), finden Sie im Folgenden:

3 Spannungsfelder bei Zielvereinbarungen

3.1 Kurz- vs. Langfristziele

Ein zu starker Fokus auf kurzfristige monetäre Ziele hemmt Wachstum und Innovation. Ein zu starker Fokus auf langfristige Ziele mindert die Rentabilität – und damit die Möglichkeit für zukünftige Investitionen.

3.2 Quantitative vs. qualitative Ziele

Ein zu starker Fokus auf quantitative Ziele führt regelmäßig zu negativen Effekten, z.B. bei der Produktqualität und, in der Folge, Kundenzufriedenheit und -loyalität. Ein zu starker Fokus auf qualitative Ziele kann allerdings auch den „Drive“ einer Organisation dämpfen; dann leiden Effizienz und Rentabilität.

3.3 Individual- vs. Kollektivziele

Ein zu starker Fokus auf Individualziele kann über die Zeit das Klima vergiften, weil Menschen – zumindest gefühlt – in Konkurrenz miteinander gebracht werden, obwohl sie eigentlich kooperieren sollten. Ein zu starker Fokus auf Kollektivziele kann Effektivität und Effizienz einer Organisation mindern, weil es (manche) Menschen zum Trittbrettfahren einlädt.

3.4 Starre vs. flexible Ziele

Unveränderbare Ziele führen mit schöner Regelmäßigkeit zu einer der größten Dysfunktionen in vielen Unternehmen. Aufgrund ihrer Natur werden sie weiterverfolgt, obwohl sich möglicherweise wichtige Parameter in der Organisation oder ihrer Umwelt drastisch verändert haben. Die Folge: Man arbeitet gefühlt erfolgreich – und doch am Unternehmenserfolg vorbei. Auf der anderen Seite ist bei den Anpassungsmöglichkeiten gutes Augenmaß gefordert. Manche Mitarbeiter werden durch (zu) flexible Zielvorgaben u.U. eingeladen, es „sich leicht zu machen“, was auf Kosten der Effizienz gehen kann.

3.5 Selbst- vs. fremdgesetzte Ziele

Ziele, die als Fremdbestimmung wahrgenommen werden, vermindern nachweislich die Eigenmotivation. Die meisten Unternehmen haben dies erkannt und setzen daher heute auf dialogisches Aushandeln von Zielen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Kritisch (und latent unethisch) wird es dort, wo Ziele pseudo-vereinbart werden – sprich: Die hierarchisch höhergestellte Person kommt mit bereits final definierten Zielen in das Gespräch und bringt die hierarchisch niedriggestellte Person unter Ausnutzung dieser Machtdifferenz dazu, den Zielen zuzustimmen. („Schön, dass wir uns da einig sind, Herr Meier...“).

Auf der anderen Seite besteht die Möglichkeit, dass sich Mitarbeiter oder Teams ihre Ziele teilweise oder auch vollständig selbstgesteuert suchen. Hierbei besteht theoretisch die Gefahr, dass Ziele definiert werden, die letztlich nicht auf den Unternehmenserfolg einzahlen. Zudem entsteht ein erhöhter Koordinationsaufwand, weil selbstgewählte Ziele in einem Bottom-up-Verfahren zueinander in Beziehung gesetzt werden müssen – so, wie es in der [Soziokratie](#) durch die Verschaltung von verschiedenen, selbstorganisierten Kreisen geschieht. Ein solches Vorgehen erfordert einen hohen Reifegrad aller Beteiligten – und die Bereitschaft, sich einem strikten Regelwerk zu unterwerfen (anstatt anderen Personen).

3.6 Realistic Goals vs. Stretch Goals vs. Moonshot Goals

Es spricht vieles dafür, Mitarbeitern schwierige Ziele zu setzen, die aber unter normalen Bedingungen trotzdem gut erreichbar sind. Solche Ziele entfachen ein hohes Maß an Motivation, wenn die Mitarbeiter gleichzeitig über ein adäquates Maß an Kompetenz und spezifischer Selbstwirksamkeit verfügen.

Von solchen Zielen abzugrenzen sind Stretch Goals, von denen i.d.R. nicht erwartet wird, dass sie vollständig realisiert werden. Der Sinn solcher Ziele kann darin liegen, einfach mehr Leistung aus Menschen herauszuholen („Wir haben zwar nicht die geforderten 130% erreicht, aber immerhin mehr als 100%...“) – oder aber dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter neue Wege der Zielerreichung explorieren. Sie haben unter guten Bedingungen also eine lernförderliche Wirkung. An dieser Stelle ist besondere Sensibilität auf Seiten der Führungskräfte gefragt, weil die Reaktion auf solche Ziele stark von der Persönlichkeit und den früheren Erfahrungen der Mitarbeiter abhängen. Wo der eine ob der Herausforderung vielleicht ein anregendes Kitzeln in der Bauchmitte vernimmt, spürt ein anderer nichts als Kontrollverlust und das Heranwachsen eines Magengeschwürs.

Am weit entfernten Ende des Zielkontinuums liegt schließlich das, was in der Umgangssprache meist als Moonshot Goal bezeichnet wird – in Anlehnung an John F. Kennedys Forderung an die NASA aus dem Jahr 1961, bis zum Ende des Jahrzehnts erfolgreich eine bemannte Mondmission zu absolvieren. Solche Ziele zeichnen sich dadurch aus, dass sie zum Zeitpunkt ihrer Formulierung nach normal-menschlichen Maßstäben im Prinzip nicht erreichbar scheinen. Sie erfordern also eine übermenschliche Anstrengung und zusätzlich das Zusammenwirken bzw. die gegenseitige Potenzierung von Spitzenleistungen auf verschiedensten Ebenen.

Es leuchtet unmittelbar ein, dass ein solches Ziel (besser: Mission) – wenn überhaupt – nur dann funktionieren kann, wenn es von einer für alle Beteiligten äußerst attraktiven Vision getragen wird. Bevor Unternehmen solche Ziele ausrufen, sollten sie sich ehrlich fragen, ob eine solche Vision tatsächlich vorhanden ist und wie weit diese trägt. Kennedys Vision hat den Menschen tatsächlich auf den Mond geführt, Lee Iacoccas Marschbefehl zum Billig-Auto bescherte Ford die zum damaligen Zeitpunkt größte Rückrufaktion und mehr als 100 kostspielige Prozesse – ganz zu schweigen von der moralischen Schuld, die die Beteiligten auf sich luden.

4 Fazit

Zu guter Letzt möchte ich Sie daran erinnern, dass Zielvereinbarungen im Unternehmen niemals ein Selbstzweck sein können. Im Zen heißt es mahnend: „Der Finger, der auf den Mond zeigt, ist nicht der Mond!“ Es gilt sicherzustellen, dass die den Mitarbeitern aufgetragenen Ziele auch tatsächlich auf den Erfolg der Gesamtorganisation einzahlen. Herauszuarbeiten, was das genau sein soll, ist manchmal gar nicht so einfach. In den Worten des Aphoristikers Ernst Reinhardt:

Wer kein Ziel hat, sucht wenigstens eine Zielscheibe.