

Abschlussarbeit Inkonstellation

Systemische Führung im Führungsprinzip „Management by Objectives“.

Verfasser: Axel Köhnke 2022

Inhaltsverzeichnis

1. Das Führungsprinzip Management by Objectives	Seite (3)
2. Der systemische Ansatz	Seite (5)
3. Zusammenfassung	Seite (8)
4. Mitarbeitergespräch nach AI	Seite (9)
5. Quellenverzeichnis	Seite (10)

Das Führungsprinzip Management by Objectives

Das Führungsprinzip Management by Objectives (MbO), zu Deutsch Führen durch Zielvereinbarung, wurde 1954 von Franz Ferdinand Drucker als Führungstechnik entwickelt und steht weiteren Führungsprinzipien, wie z.B. Management by Delegation oder Management by Exception, gegenüber.

Das Leitmotiv des Führungsprinzips Management by Objectives ist die gemeinsame Festlegung der Ziele durch die Führungskräfte der Organisation, bzw. des Unternehmens mit den Mitarbeitenden. Diese Vereinbarungen gehen vom Mitarbeitenden und Führungskraft über die Organisationseinheit bis zur Gesamtorganisation, die ihre Ziele in einem so genannten bottom up Prozess festlegt.

Die Mitarbeitenden richten in dem Zeitraum, für den die Ziele vereinbart werden, ihre Arbeit an den vereinbarten Zielen aus. Führungskräfte überprüfen die Zielerreichung und beurteilen die Mitarbeitenden entsprechend der Erfüllung der Zielerreichung. Oft sind hierbei Provisions- oder Bonussysteme mit dem Grad der Zielerreichung verknüpft.

Bei der Vereinbarung der Zielwerte soll die **S M A R T**- Methode angewendet werden.

Die Ziele sollen sich somit an folgenden Kriterien ausrichten

S = spezifisch

Die Benennung der Ziele soll so konkret wie möglich erfolgen (z.B. Umsatzzahlen, Anzahl neu gewonnener Kundinnen und Kunden, etc.)

M = messbar

Die Ziele sollten messbar und somit eindeutig abzulesen sein.

A = aktiv beeinflussbar/ attraktiv/ ambitioniert

Hier gibt es unterschiedliche Definitionen. Der Buchstabe A kann je nach Lesart für *aktiv beeinflussbar*, *attraktiv* oder *ambitioniert* stehen.

Für den Prozess der Zielvereinbarung sind hier erhebliche Unterschiede zu beachten.

Bei der Lesart *aktiv beeinflussbar* wird darauf geachtet, dass die Mitarbeitenden, die Organisationseinheiten, bzw. die Gesamtorganisation durch ihre Arbeit einen tatsächlichen Einfluss auf das Ziel haben können. Zufällige Marktschwankungen, bzw. Einflüsse, die sich außerhalb der Aktivitätsmöglichkeiten befinden, sollen sich nicht auf die Zielvereinbarung auswirken.

Bei der Nennung *attraktiv* sollen die zu vereinbarenden Ziele für den Mitarbeitenden von Vorteil sein. Die Blickrichtung geht von der Seite der Mitarbeitenden aus.

Ambitioniert ist im Gegenzug von Seiten der Organisation, Geschäftsleitung, Führung her gedacht. Die Ziele sollen so festgelegt werden, dass sie für die Mitarbeitenden eine Herausforderung darstellen.

R = realistisch

Die zu vereinbarenden Ziele sollen tatsächlich erreichbar sein.

Hiermit wird u.a. auch einem eventuell entstandenen Ungleichgewicht bei der Zielvereinbarung entgegengewirkt. Es wird verhindert, dass Ziele wie in Punkt 3 beschrieben ausschließlich für die Mitarbeitenden *attraktiv* und damit u.U. zu niedrig

oder zu *ambitioniert*, d.h. für die Mitarbeiterin/ den Mitarbeiter als nicht erreichbar festgelegt werden.

T = terminiert
Mit der Terminierung soll ein Zeitpunkt festgelegt werden, an dem die vereinbarten Ziele überprüft und bewertet werden. In der Praxis handelt es sich hierbei meist um Jahresziele, bzw. Ziele zum Ende eines Projekts.

MbO wird auch als transaktionaler Führungsstil bezeichnet. Hierdurch wird klargestellt, dass das Führungsprinzip auf Leistung und Gegenleistung basiert.

Ein gemeinsames Ziel wird vereinbart, die Mitarbeitenden erbringen Leistung und bei Zielerreichung wird diese Leistung belohnt. Dies geschieht z.B. durch eine bessere Beurteilung oder Zahlung von Provision oder Boni. Bei Zielverfehlung drohen andererseits Sanktionen (z.B. schlechtere Beurteilung, keine Auszahlung von Provisionen).

Bei der Betrachtung von des Führungsprinzips erkennt man aus systemischer Sicht verschiedene Systeme in Abstufungen (siehe Abb. 1)

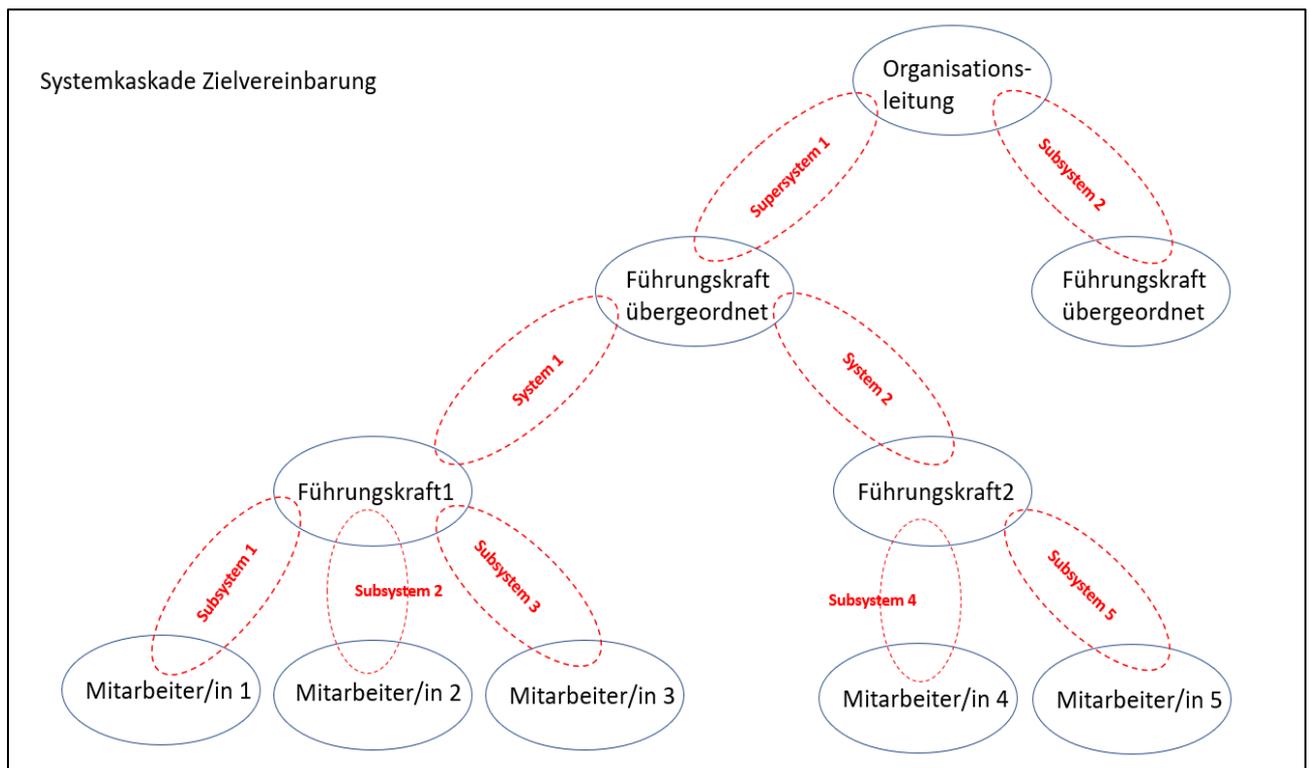


Abb.:1

Der systemische Ansatz

Betrachtet man eine Organisationseinheit als System, so lassen sich unterhalb des Systems Organisationseinheit mehrere Subsysteme und je nach Hierarchieaufbau der Organisation ein oder mehrere Supersysteme definieren (Abb.1).

Wie kann nun eine Führungskraft in dem beschriebenen Führungsprinzip systemisch arbeiten, gar als systemische Führungskraft bezeichnet werden?

Die Zielvereinbarung

1. Fokussierung der Aufmerksamkeit

Führungskräfte können durch die von der Organisation übertragene Aufgabe die Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden auf Sachfragen und damit auf Ziele lenken.

Fritz B. Simon beschreibt dies in Einführung in die systemische Organisationstheorie wie folgt:

„Die Steuerungchance von Führungskräften besteht darin, dass sie die Ihnen per Struktur gegebene Aufmerksamkeit auf Sachfragen weiterleiten d.h. die Wichtigkeit, die ihnen auf der Beziehungsebene von Ihren Mitarbeitern gegeben wird, bewusst und selektiv mit Inhalten zu füllen.“²

Ein oder mehrere von der Führungskraft oder Organisation bestimmte Zielwerte können so in der Vereinbarung fokussiert werden.

2. Nebenwirkungen von Zielen und Zielvereinbarungen

Organisationsziele, die nicht in das Zielrepertoire von Mitarbeitenden passen, bzw. nicht als Ziele angenommen werden, können zu „systemischen Problemen“³ führen, wie sie Dan Pink in seinem Buch Drive beschreibt.

- Ziele werden nicht attraktiv oder ambitioniert vereinbart

Wie oben beschrieben kann die Bedeutung des „A“ in der SMART- Methode verschiedene Bedeutungen haben. Zwei der Bedeutungen (*attraktiv* und *ambitioniert*) können bei Nichtbeachtung zu erheblichen Nebenwirkungen führen.

Sind die vereinbarten Ziele für die Mitarbeitenden als relevantes Umfeld zur Aufgabenerledigung und damit Zielerreichung nicht attraktiv, wird die Motivation der Mitarbeitenden zur Erreichung der vereinbarten Ziele eher gering sein. Eine Zielerreichung wird in diesem Fall eher unwahrscheinlich.

Sind die vereinbarten Ziele im Rahmen der Zielvereinbarung nicht ambitioniert genug, besteht die Gefahr, dass die Organisation hinter ihren Möglichkeiten zurückbleibt.

² Fritz B. Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie 2007, Seite 149

³ Dan Pink, Drive 2009, Seite 67

- Die Aussicht auf Vergünstigung oder Belohnung bei Zielerreichung (z.B. durch Zahlung von Provisionen, oder Verbesserung der Beurteilung und somit erhöhten Karrierechancen in der Organisation) kann bei Mitarbeitenden zu unethischem, im schlimmsten Fall betrügerischem Verhalten der Organisation oder der Allgemeinheit führen.
- In vielen Organisationen werden Quartals- oder Jahresziele rückbezüglich auf Ziele des Vorjahreszeitraums festgelegt. Durch die hierdurch auftretende Zirkularität kann es dazu kommen, dass die Ergebnisse des Vorjahres bewusst niedrig bewertet werden, um einen Ausblick auf den kommenden Betrachtungszeitraum möglichst negativ einschätzen zu können.

Unterscheidung von System und Umfeld, sowie Kenntnis der unterschiedenen Formen

Als Element eines Systems wird die Kommunikation betrachtet (siehe hierzu Fritz B. Simon⁴). Die Personen, Führungskräfte und Mitarbeitende sind das Systemumfeld, welches die Elemente des Systems, die Kommunikation hervorbringen. Ein Inhalt, der nicht in das System hineingelangt, nicht kommuniziert wird, hat folglich für das System keine Bedeutung, wird nicht als Element erkannt.

Mitarbeiter und Führungskräfte sind als Umwelt erforderlich um Aufgaben und Funktionen des Systems erfüllen zu können. Fritz B. Simon schreibt hierzu:

*„Für die Organisation ist der Mitarbeiter als notwendige Umwelt ein Mittel, um ihre Aufgaben und Funktionen zu erfüllen, durch die sie definiert ist; und für den Mitarbeiter ist die Organisation, in der er arbeitet, eine relevante Umwelt, um seine individuellen Ziele zu erreichen, seien sie sachlicher oder persönlicher Natur.“ *5*

Eine entscheidende Erkenntnis hierbei ist, dass die Ziele der Mitarbeitenden nicht mit den Zielen der Organisation identisch sind. Mitarbeitende und Führungskräfte verfolgen eigene Zielsetzungen. Diese umfassen sowohl die finanzielle Absicherung durch Lohn oder Gehaltszahlungen, Provisionen und Boni, als auch den Wunsch nach persönlicher Entwicklung, sowie Sinnhaftigkeit der Aufgabe, etc.

Bei der Vereinbarung der Ziele mit den Mitarbeitenden als Umwelten des Systems Organisation oder Organisationsseinheit ist es von großer Bedeutung, dass die Führungskraft die Ziele des psychischen Systems Mitarbeiterin/ Mitarbeiter erkennt, würdigt und anerkennt und die Ziele des Systems Organisation für das System der Mitarbeitenden als gewinnbringende Ziele hinzufügt, bzw. Parallelen aufzeigt.

⁴ Fritz B. Simon, Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus, 2006, Seite 88

⁵ Fritz B. Simon Einführung in die Systemtheorie und Konstruktivismus Seite 103

Unterjährige Bewertung und Zielerreichung und Zielverfehlung am Ende des Beobachtungszeitraums.

Bei der unterjährigen Bewertung und Einordnung der Zielerreichung und insbesondere zum, in der Zielvereinbarung terminierten, Zeitpunkt der Zielerreichung spielt die konstruktivistische Denk- und Handlungsweise eine bedeutende Rolle.

Der Konstruktivismus besagt u.a. „Menschen „sind“ nicht, sondern sie „verhalten“ sich“⁶. Führungskräfte und Mitarbeitende sind somit nicht erfolgreich, sondern zeigen ein zieldienliches Verhalten, das zum Erfolg führt.

Dies bedeutet, dass bei Zielverfehlung auch nicht die Person als psychisches System oder Entität abgewertet werden soll (sie war nicht erfolgreich), sondern dass ausschließlich das gezeigte Verhalten nicht zum Ziel geführt hat.

Diese konstruktivistische Sicht ermöglicht sowohl im Zielerreichungsprozess als auch am Ende eine Beurteilung, die veränderbares Verhalten und nicht statisches **SO SEIN** beurteilt. Personen werden in Gänze nicht auf- oder abgewertet. Ihr Verhalten wird auf Zielorientierung und Zieldienlichkeit hin beurteilt.

Ausschließlich das Verhalten und die Bemühungen im Betrachtungszeitraum entscheiden über die Beurteilung. Die betroffene Person kann ihr Verhalten im Rahmen kommender Zielvereinbarungen und der Zielerreichung anpassen und verändern. Menschen können in einem anderen System komplett andere Verhaltensweisen zeigen, bzw. das gleiche Verhalten kann in einem anderen Kontext gewinnbringend und erfolgreich sein.

Als Grundlage für Beurteilungs- und Mitarbeitergespräche habe ich die Methode des Appreciative Inquiry nach David Cooperrider genutzt und einen Fragenkatalog entwickelt (siehe Seite 10), der eine stärkenbasierte Betrachtung der Mitarbeitenden erlaubt und auch Handlungsfelder positiv einbindet. Der Fragenkatalog wurde zudem von der Publikation „Positive Leadership“ von Dr. Markus Ebner⁷ inspiriert.

⁶ Sonja Radatz, Beratung ohne Ratschlag, 2000 Seite 79

⁷ Dr. Markus Ebner „Positive Leadership“, 2019 Seite 360

Zusammenfassung:

Eine systemische Herangehensweise ist auch im Führungsprinzip Management by Objectives wirksam.

- Die Fokussierung der Aufmerksamkeit auf die zu vereinbarenden Ziele,
- die Kenntnis möglicher Nebenwirkungen von Zielen im Rahmen einer Zielvereinbarung,
- die Unterscheidung von System und Umfeld
- sowie die stärken- und kompetenzbasierte Betrachtung im Rahmen von Mitarbeitergesprächen

sind wichtige Faktoren bei der erfolgreichen Umsetzung des Führungsprinzip Management by Objectives.

Mitarbeitergespräch nach AI

Einleitung des Interviews:

„Bitte denken Sie an berufliche Erfolge, Situationen, in denen Ihnen etwas Besonderes gelungen ist.

- Welche Situationen waren das? Wie würden Sie diese beschreiben?
- Welche Faktoren waren für das Gelingen entscheidend?
- Welche Rahmenbedingungen in der Organisation, im Team haben das Ergebnis positiv beeinflusst?
- Welchen direkten Einfluss hatten Sie auf das Gelingen?
- Wie haben Sie sich motiviert?
- Auf wen hat sich das Ergebnis positiv und auf wen negativ ausgewirkt?

Wenn Sie sich nun gedanklich in die Zukunft versetzen, sagen wir in 2 Jahren. Zu diesem Zeitpunkt hat sich ihre berufliche Situation positiv entwickelt

- Was werden Sie mir, bzw. ihrer Vorgesetzten berichten?
- Was hat dazu geführt, dass Sie jetzt dort angekommen sind?
- Was hat sich nicht verändert?
- Welche Ansätze gibt es heute bereits bei Ihnen oder in Ihrem Umfeld, die zu der positiven Entwicklung in der Zukunft beigetragen haben.
- Wie hat sich Ihr Arbeitsalltag verändert?

Kommen wir zurück in die Gegenwart

- Welche konkreten Maßnahmen könnten Sie heute bereits umsetzen, damit sich ihre berufliche Zukunft so positiv entwickelt?
- Wer oder was könnte Ihnen bei der Umsetzung behilflich sein?
- Woran würden Sie erkennen, dass Sie auf dem Weg in diese positive Zukunft sind?
- Welche Schwierigkeiten könnten auftreten?
- Welche Zwischenziele könnten Sie sich wann setzen?
- Woran würde Herr/ Frau XYZ erkennen, dass sie auf dem Weg in ihre positive berufliche Zukunft sind?
- Welche konkreten Schritte in ihre positive berufliche Zukunft werden Sie in den nächsten 72 Stunden gehen?

Quellenverzeichnis:

- Fredmund Malik „Führen, Leisten, Leben“, 2006
- Fritz B. Simon „Einführung in die systemische Organisationstheorie“, 2007
- Dan Pink „Drive“, 2009
- Sonja Radatz, „Beratung ohne Ratschlag“, 2000
- Fritz B. Simon „Einführung in die Systemtheorie und Konstruktivismus“, 2006
- Dr. Markus Ebner „Positive Leadership“, 2019