



Wie sich Zielvereinbarungen in agilen Umfeldern sinnvoll realisieren lassen

Haben Sie «Ziele» gesagt?

«Alle planen, auch die, die nicht planen. Niemand plant, auch die nicht, die planen», so stellte Walter Hallstein, Präsident der EWG-Kommission, bereits 1963 die Reichweite und Richtung von Planung infrage. Heute gilt umso dringlicher: (Wie) Können wir noch planen? Und (wie) können wir Ziele an Mitarbeitende noch motivationswirksam vermitteln?

■ **Von Dr. Alexander Wittwer und Dr. Tobias Heisig**

Wir erleben momentan viele Unternehmen als geradezu «verstopft». Zwei Jahre Pandemie, der Krieg in der Ukraine sowie die mit ungeahnter Wucht steigende Inflation haben dazu geführt, dass viele interne Abläufe und Prozesse aus dem Gleis geraten sind. Bewährte Routinen sind gestört. Unternehmen und Mitarbeitende befinden sich im Modus der Dauerkrisenbewältigung, der den Fokus noch mehr als sonst auf die Bewältigung des operativen Geschäfts richtet. Dies führt zu operativer Hektik, Überlastung, Ermüdung und emotionalem Verschleiss. Folgende Themen stehen im Fokus: eklatanter Personalmangel, Schwierigkeiten, neue qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen, Lieferengpässe durch unterbrochene Lieferketten, mangelnde Verfügbarkeit, steigende Rohstoff- und Erzeugerpreise, die es an die Kunden weiterzugeben gilt, usw. Bewährte Geschäftsmodelle müssen infrage gestellt werden, neue Geschäftsmodelle entwickelt, Innovationen noch schneller auf den Markt gebracht und aufgeschobene Projekte unter Hochdruck realisiert werden. Die Verengung des Fokus auf das Operative führt dazu, dass die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns für viele Mitarbeitende fraglich wird, Zielbilder verschwimmen, längerfristig angelegte Visionen fehlen. «Wir fahren auf Sicht» ist die Maxime der Stunde. Im Strudel des Tagesgeschäfts und der Vielzahl und Unterschiedlichkeit der simultan laufenden Projekte drohen die Beteiligten (Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen) die Orientierung zu verlieren. Unsere Beobachtung ist, dass der Einsatz «agiler Methoden» diese Tendenz häufig eher noch verstärkt.

Zugleich ist im Zuge des (mittlerweile etwas) abklingenden Hypes um «Agilität» das Instrument der «klassischen» Zielvereinbarung

immer mehr in den Hintergrund getreten. Zielvereinbarungen genießen mittlerweile einen schlechten Ruf: Sie gelten zu Recht als zu starr, zu statisch, zu linear – als nicht geeignet, der Volatilität von Märkten und Kundenbedürfnissen sowie der disruptiven Dynamik der technologischen Entwicklung gerecht zu werden.



Wir möchten an dieser Stelle einerseits dafür plädieren, Agilität wieder mehr als eine Methode des Projektmanagements zu betrachten, die sich für bestimmte Themenstellungen und Anforderungen sehr gut eignet, für andere jedoch nicht. Andererseits möchten wir dafür plädieren, Zielen wieder einen höheren Stellenwert einzuräumen, wenn es darum geht, das Erleben von Sinn zu ermöglichen und Orientierung zu stiften. Dies bedeutet auch, «Agilität» nicht als Anspruch oder gar «Heilmittel» zur Lösung aller Probleme für alle Unternehmen oder alle Unternehmensbereiche zu betrachten, sondern auch ihre Schattenseiten ernst zu nehmen und in den Blick zu rücken.

Wir machen die Beobachtung, dass die zeitlich immer engere Taktung von Projekten, die

zunehmende Fokussierung auf das Erledigen von Aufgaben (agiles Backlog) zu einem Erleben führt, das gekennzeichnet ist durch Getriebenheit und Verengung des Blickwinkels auf das Deliverable des laufenden oder nächsten Sprints. Dies führt bei einer grossen Anzahl von Mitarbeitenden in unseren Kundenorganisationen zu einem starken Bedürfnis nach Sinn, Orientierung, Klarheit und einem gewissen Mass an Stabilität. Die Frage nach dem Sinn oder Zweck (Purpose) des eigenen Tuns wird drängend. Workshops zur Ermittlung dieses «Purpose» kommen in vielen Betrieben des verarbeitenden Gewerbes oder der Finanzwirtschaft allerdings schnell an ihre Grenzen. Nicht jedes Unternehmen arbeitet an einem Vakzin gegen das Coronavirus oder forscht an innovativen Krebsmitteln.

Die unternehmerische Vision als Rahmen

Gerade in agilen Umfeldern ist deshalb eine sinnhafte unternehmerische Vision von entscheidender Bedeutung. Der wiederholte Verweis auf die hinreichend beschriebene VUKA-Welt reicht nicht aus, um das legitime Bedürfnis an Orientierung zu kompensieren. Das Akronym VUKA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) formuliert eine Frage, keine Antwort. Agilität wiederum ist eher eine Methode, kein Selbstzweck. Ohne überzeugende unternehmerische Vision und inspirierende Zielbilder droht Leerlauf und bei vielen Mitarbeitenden sogar das Gefühl der Instrumentalisierung. «Wir arbeiten jetzt agil, um Projekte noch schneller umzusetzen.» Nach dem Projekt ist vor dem Projekt. Nicht nur für HR-Verantwortliche stellt sich die Frage, wie sich in einem solchen Kontext noch (oder wieder) sinnvoll über Zielvereinbarungen nachdenken und sprechen lässt.

Sinnsysteme bleiben stets etwas in Teilen Unbestimmtes und können kaum durch Zahlen beschrieben oder belegt werden. Gleichzeitig fungieren sie als Handlungsrahmen, aus dem sich die strategischen Handlungsfelder für das Unternehmen lose gekoppelt ableiten lassen. Sie bilden einen Horizont, der nie erreicht wird, dem wir aber mit Engagement zustreben. Die Stärke der Vision ist ihre Abstraktheit und relative Langfristigkeit: Die Wechselhaftigkeit des Tagesgeschäfts und die immer



wieder erfahrenen Rückschläge stellen die Vision nicht unmittelbar infrage. Im Gegenteil, sie dient als Fixpunkt in schwankender Zeit. Die Monotonie des Kreislaufs aus Planung, Durchführung und Messung wird dadurch aufgehoben. Kennzahlen etwa erzeugen ein latentes «Unglücklichsein» durch Defizit-orientierung: Das eigene Unvermögen, nicht alles oder nicht noch mehr erreicht zu haben, steht in aller Härte im Raum. Bei der Vision hingegen steht das Zielbild im Fokus. Sie ist vielleicht nie vollständig erreichbar, lenkt den Blick aber nicht auf die Lücke, sondern auf das Anzustrebende. Spannend ist das Neue, das Anspruchsvolle, z.B. neue Dienstleistungen, neue Produkte, neue Märkte, welche durch neue Formen der Zusammenarbeit angegangen werden. Letztlich der Beitrag, den wir als Unternehmen leisten. So entsteht Exzellenz, die nicht durch das Diktat der Effizienz geopfert wird. Effizienz allein macht keinen Spass.

OKR – entschieden und anpassungsfähig

Jährliche Zielvereinbarungen sind für viele Unternehmen nicht mehr praktikabel. Ziele, die sich als obsolet erwiesen haben, müssen zeitnah justiert und der veränderten Realität angepasst werden können. Der OKR-Ansatz eignet sich sehr gut, aus der übergreifenden Vision diejenigen Objectives abzuleiten, die auf Sicht eines oder mehrerer Jahre gemeinsam angegangen werden sollten. Die «Objectives» beschreiben den Outcome, den Zielzustand der Zukunft, während die Key Results den messbaren Output, der in die Objectives einzahlt, betreffen. Kennzeichnend ist eine relative kurze Planungszeit von drei bis vier Monaten für die Key Results, da bei längerer Laufzeit die Abweichungen aufgrund unvorhersehbarer Ereignisse zu gross werden. Die Objectives dienen als Navigationshilfe und Anker gerade in volatilen Zeiten und sind mit der übergreifenden Vision/Strategie verbunden. Sie müssen nicht zwingend «SMART», sondern dürfen ruhig etwas «weicher» und abstrakter formuliert werden. Die Key Results hingegen stellen messbare und überprüfbare Ergebnisse dar. Idealerweise werden sie auf Teamebene und crossfunktional definiert und vereinbart, um Kooperation zu befördern. Individuelle Zielvereinbarungen haben sich in der Vergangenheit zu oft als «Kooperationskiller» erwiesen.

Im Prozess gilt es, sicherzustellen, dass eine echte und autonome Selbstverpflichtung aller Beteiligten stattfindet – und nicht die Vereinbarung mit den Vorgesetzten im Vordergrund steht. Sie sind in ihrer Vorgesetztenfunktion nicht die eigentlichen Adressaten der Vereinbarung, sondern es ist die Sache selbst, zu der die Betroffenen aktiv «Ja» sagen. Führungskräfte sollten in diesem Zusammenhang die Entscheidungsfrage stellen und das «Nein» von Mitarbeitenden riskieren. Abgesehen davon, dass dieses nur selten kommt, wäre es doch ein wichtiger Hinweis, die Anforderung noch anzupassen. Einwände werden so zur Ressource, um das Ziel weiter zu optimieren (die sog. Einwandintegration).

Die Key Results können im Laufe eines definierten Zeitraums angepasst und ausgetauscht werden. Die zeitliche Taktung jedoch sollte sehr offen und flexibel gehandhabt werden und sich aus den jeweiligen Themenstellungen ableiten. Die Key Results stellen sicher, dass – ungeachtet des «Auf-Sicht-Fahrens» – der Kurs stimmt, und lassen sich sehr gut mit agilen Vorgehensweisen realisieren. Entscheidend aber ist, dass mit dem OKR-Ansatz nicht das eine starre Korsett durch ein anderes – lediglich zeitlich enger getaktetes – abgelöst und der «klassische» jährliche Zielvereinbarungsrhythmus nicht einfach auf Quartalsebene heruntergebrochen wird. Vielmehr gilt es, Raum zu geben für ein dynamisches Wechselspiel zwischen Stabilität (Vision und Objectives) und Agilität (Ansteuern der Key Results). Auf diese Weise lassen sich das Bedürfnis nach Orientierung und Klarheit mit einem «agilen» Navigieren in einem volatilen Kontext in Einklang bringen.

Teambezogene Zielprojektion

Auf der Ebene der einzelnen (idealerweise crossfunktionalen) Teams sollte für die jeweiligen Key Results eine gemeinsame Zielprojektion stattfinden, in der das gewünschte Ergebnis visualisiert und auch emotional verankert wird. Dabei geht es um ein gemeinsames «Kopfkino», das den Ist-Zustand bei Zielerreichung beschreibt. «Was genau liegt vor?», «Welche Resonanz erleben wir bei unseren Kunden und bei Stakeholdern?», «Wie geht es uns damit?», «Was hat sich durch die Zielerreichung verändert?» und «Wie wirkt sich das aus?»... Solche und ähnliche Fragen

sollten so gestellt werden, dass das zukünftige Ziel bereits in der Gegenwart erlebbar wird. Das heisst, das Team tut so, «als ob» das Ziel bereits erreicht wäre. Es hat sich dabei bewährt, durchaus sinnesorientiert vorzugehen: Was sehen wir? Was fühlen wir dabei? Hat unser Gehirn eine klare Vorstellung, so strebt es danach, auch wenn Hürden das Ziel zu verdunkeln drohen. Die Zielprojektion erzeugt gerade im schwierigen VUKA-Umfeld motivierende Kraft und Orientierung.

Umsetzungscoaching durch die Führungskräfte

Den Führungskräften kommt in dem beschriebenen Prozess eine unterstützende und eher coachende Rolle zu. Ihre Aufgabe ist es, mögliche (Ziel-)Konflikte zu antizipieren und zu regulieren, Ressourcen zur Verfügung zu stellen, mögliche Hürden aus dem Weg zu räumen, die crossfunktionale Kommunikation und Abstimmung sicherzustellen und – z.B. bei Rückschlägen, Durststrecken, Motivations- oder Leistungskrisen – individuelles oder teambezogenes Coaching anzubieten. Fest im Blick muss dabei der Anspruch sein, dass die betreffende Person darin unterstützt wird, die Aufgabe zu meistern. Wie die Person das hinbekommen kann, dazu muss die Führungskraft als Coach engagiert begleiten.

Fazit

Planung und Zielvereinbarung sind also möglich. Wichtig sind der Mut zu kleinen Schritten und das Augenmerk auf der geduldrigen Durchdringung dieser Schritte als gemeinsamer emotionaler Prozess. Führungskräfte müssen für den Erfolg ihrer Teams arbeiten. Dafür gibt es die hier skizzierten Methoden. So muss es am Ende nicht heissen: In Wahrheit führt niemand – auch die nicht, die führen.

AUTOREN



Dr. Alexander Wittwer ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter von CIRCLE2. Seit 25 Jahren begleitet er als Berater, Trainer und Coach Führungskräfte und Organisationen darin, Veränderungs- und Transformationsprozesse erfolgreich zu gestalten.



Dr. Tobias Heisig ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der CIRCLE2 GmbH. Als Berater beschäftigt er sich seit 1996 mit den Themen Leadership, Transformation und Sales. Eigene Begrenzungen aus freiem Entschluss zu überwinden, nimmt dabei einen zentralen Stellenwert ein.