

Weniger Ziele bestimmen – mehr Gelingen ermöglichen!

Ein Fall für Zwei

von Hansjürgen Schubert

Ziele steuern ein Unternehmen im Wettbewerb. Je stärker der Wettbewerb, je komplexer die organisatorischen Erfordernisse dafür, desto mehr Ziele werden entwickelt. Der Raum für Ziele ist nahezu unbegrenzt; sie werden in vielerlei Kategorien für Leistungen und Ergebnisse aufgestellt und folgen jeder Entwicklung mit neuen, in Zahlen gefassten Werten. Ziele sind mehrdimensional und abstrakt.

"Gelingen" hingegen ist eindimensional und konkret. Schon für einen Plural fehlt es an sprachlichen Möglichkeiten. Etwas gelingt oder es gelingt eben nicht – Punkt. Auch an Kategorien fehlt es dem Gelingen sowie an Abstufungen, wie Ziele sie erlauben. Gelingen ist ein Erfolg, etwas – wie eine Definition sagt – "durch jemandes Planung oder Bemühung erfolgreich Zustandekommesenes".

In Unternehmen und Organisationen sind Ziele umstritten, beruhen auf Wünschen und Annahmen, Fortschreibungen und abstrakten Formeln. Diejenigen, die sie erreichen sollen, sind zumeist nicht diejenigen, die sie aufstellen. Vom Achselzucken bis zur erbitterten Opposition, von der Manipulation bis zur Infragestellung ihrer Grundlagen, von der Resignation bis zur Demotivation können die Reaktionen der Mitarbeitenden reichen. Nicht überall und nicht immer, jedoch häufig genug, um die Mitarbeiterführung vor große (und gern beschwiegene) Probleme zu stellen, Führung zu delegitimieren und verlässlich zu beschädigen.

Anders ist es mit dem "Gelingen". Es birgt für Mitarbeitende nichts wirklich Neues. Im Freizeitverhalten, beim Hobby, im Sport, in der Familie und bei privatgeschäftlichen Angelegenheiten werden Gelingensleistungen unaufgefordert angestrebt und erbracht. Beim Gelingenswunsch werden die dafür erforderlichen Leistungen sogleich mitgeplant, auch weil man weiß, dass vermutlich niemand anderes sie übernehmen wird oder kann.

Die Frage darf gestellt werden, warum es in Unternehmen und Organisationen viele veröffentlichte Ziele gibt, aber selten bis nie erörterte, angestrebte Gelingensleistungen im Vorfeld von Planzielen?

Funktions- oder personenindividuelle Zielvereinbarungen sind hier nicht gemeint. Sie bleiben Ziele und Bestandteil des Zielsystems. Gelingensleistungen hingegen sind ausschließlich Leistungen zur Verbesserung oder Veränderung eines **operativen Zustands**.

Gelingen ist immer und ausnahmslos auf Zustände gerichtet. Wer Gelingen wünscht, muss die Zustände benennen, die Gelingensleistungen erfordern und ermöglichen.

In jeder Organisation und vor allem in jedem Unternehmen ist es nicht schwer, **Risikozustände** in operativen Bereichen zu identifizieren, deren Beseitigung, Veränderung oder Minimierung möglich erscheint und mit Fachkräften, Spezialisten und Führungskräften der unteren Ebene erörtert und angestrebt werden kann. Manche Zustände dieser Art sind alt, wurden gern ignoriert oder beschwiegen oder dürfen sogar als "immergrüne Themen" gelten. Auch operative Risikozustände kennen Tradition. Andere sind neu entstanden und bergen Gefahrenherde. Das Zielsystem wird diesen Zuständen zumeist nicht gerecht, Gelingensleistungen aber können ihnen zugewiesen werden. Berichte von Wirtschaftsprüfern und Consulting-Analysen geben denjenigen Hilfe, denen keine Risikozustände im eigenen Verantwortungsbereich einfallen, auch Controller sind auskunftsbereit.

Es sind die Fachkräfte und Spezialisten im Unternehmen, die Wachstum und Veränderung der Organisation schultern müssen. Mit ihnen sind "Gelingensdialoge" zu führen und Gelingensleistungen durch sie anzuregen.

Gewiss, auch Gelingensleistungen können misslingen. Aber da sie konkret sind und nicht abstrakt, im Leistungsbereich des Einzelnen angesiedelt und in dessen autonome Entscheidung gestellt sind – Planen und Ausführen sind eine Einheit –, entstehen im Misslingen noch Erkenntnisse und Erfahrungen für einen neuen, wirksameren Versuch. Wer Gelingen plant, kontrolliert sich selbst.

Alle diese Vorteile sprechen für eine "Gelingenskultur" in Unternehmen und Organisationen, für die Forderung in der Überschrift dieses Beitrags. Was spricht dagegen?

Nicht jeder oder jede Mitarbeitende ist für einen "Gelingensdialog" geeignet oder aufgeschlossen. Er ist ein innovatives Führungsinstrument für Vorgesetzte ausgewiesener Fachkräfte und Spezialisten, eine Antwort auf wachsende Komplexität und Innovation und deren belastende Folgen. Er führt zur Identifizierung eines "Gelingenfeldes", eines Zustands, den zu verändern angestrebt wird. All dies muss erst verstanden und gewollt werden, bevor Mitarbeitende Gelingen bei sich selbst in Auftrag geben können.

Beabsichtigte Gelingensleistungen werden nicht protokolliert und gelangen auch nicht in das offizielle Berichtswesen der jeweiligen Organisation. Beide Beteiligten werden sie notieren und etwaige Ablaufvereinbarungen terminieren. "Ein Fall für Zwei" also, mit dem sicheren Ergebnis gemeinsamer Erfahrungen und Erkenntnisse aus gegenseitig wertschätzender Zusammenarbeit im Gelingensprojekt.

Wo ist anzusetzen, wenn die Gelingensförderung in das Führungsrepertoire übernommen werden soll? Ganz gewiss bei einer Führungskonferenz, die sich die Inhalte und Instrumente der Gelingensförderung von den Initiatoren erläutern lässt. Mehrere Formen eines Einstiegs können dabei erwogen und entschieden werden. Auch fakultative und experimentelle Angebote zur Teilnahme müssen möglich sein. Es geht um Erweiterung von Führungskompetenz.

Wenn Gelingensförderung im Führungskreis diskutiert wird, wird nicht nur über neue Wege zu sinnvollen Zielen gesprochen, sondern auch über erste Schritte in eine neue Führungskultur.

* * *

[Der Autor ist Unternehmensberater BDU, ehemaliger Herausgeber von "Unternehmen im Wettbewerb" und Ehrenpräsident der Gemeinschaft europäischer Marketing- und Verkaufsexperten, Club 55, Genf.]