

## Top-Down oder Bottom-Up

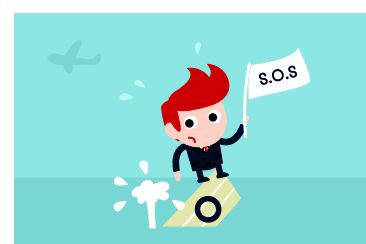
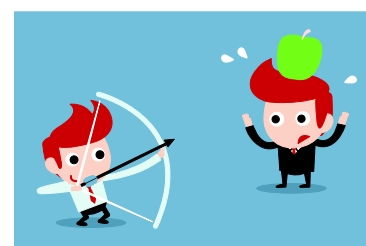
Bei **Top-Down** werden Strategien zur Unternehmensentwicklung und die damit verbundenen Ziele von der Geschäftsleitung entwickelt und hierarchisch weitergegeben.

*Im Verlauf der Weitergabe über Bereiche, Fachgebiete und Abteilungen werden aus den strategischen Vorgaben immer konkretere, operative Ziele abgeleitet, indem die Stärken, Schwächen und Potenziale der Funktionsbereiche in die Strategie integriert werden. In der Folge kann es jedoch zu Demotivation von Mitarbeitern führen, wenn diese aufgrund mangelnder Integration ihrer eigenen Ziele kaum mehr einen Zusammenhang zwischen ihren operativen Zielen und der Unternehmensstrategie sehen.*

*Diese Diskrepanz führt regelmäßig zu einer kognitiven Dissonanz bei den Mitarbeitern, die häufig daher rührt, dass der Mitarbeiter sein Tun und seine Ansichten mit dem Handeln und den Zielen der Geschäftsleitung nicht in Deckung sieht und sich daher nur mangelhaft mit den Strategien identifiziert.*

*Es stellt sich also die Frage, wie Strategien, Ziele und Zielvereinbarungen beschlossen werden sollten, die einerseits die langfristige Entwicklung des Unternehmens befördern, andererseits die Motivation der einzelnen Mitarbeiter nicht schwächen, sondern unterstützen und gleichzeitig von allen am Zielvereinbarungsprozess Beteiligten getragen und für gut befunden werden. Im Idealfall haben alle Beteiligten das Prosperieren des Unternehmens zum Ziel. Es sollte sich also auch eine Möglichkeit finden lassen, die Zielsetzungen für beide „Seiten“ motivationsfördernd abzustimmen.*

*Die meisten Mitarbeiter gehen bei der Planung ihrer Arbeit zunächst von ihren persönlichen steuernden Motiven aus, z.B. was sie gut können, wo sie die geringsten Widerstände vermuten und wo sie Spaß und Erfolgserlebnisse erwarten. Damit die Mitarbeiter ihre Komfortzone verlassen und einen zusätzlichen Einsatz leisten, um die gesetzten Ziele zu erreichen, setzen viele Führungskräfte die Ziele bewusst hoch. Damit riskieren sie jedoch nicht nur das Scheitern der Mitarbeiter, sondern auch ihre Motivation und Identifikation mit der Aufgabe.*



*Ansatzpunkt für einen erfolgreichen Zielvereinbarungsprozess ist daher, dass die Ziele von Geschäftsleitung und Mitarbeiter eine gemeinsame Richtung haben und ein gemeinsames Verständnis für das Ziel besteht. Die Länge der Vektoren, also das Maß für die Weite des zusätzlichen Einsatzes, spielt demnach, solange die Richtung stimmt, erst nachgeordnet eine Rolle.*

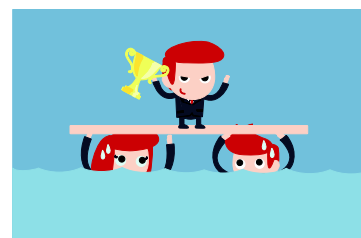
*Wie können nun von der Geschäftsleitung Strategien und Ziele vorgegeben werden, welche die Mitarbeiter unmittelbar als ihre eigenen akzeptieren und vertreten können?*

*Entweder müsste das Management schon sehr gut und präzise über die originären Ziele ihrer Mitarbeiter Kenntnis haben, was durch gute und intensive Kommunikation und Dokumentation durchaus erreicht werden kann. Oder das Management bezieht die Mitarbeiter bewusst in die Strategieentwicklung ein. Dadurch werden einerseits die Inhalte der Strategie von den Zielen der Mitarbeiter geprägt. Andererseits wird der Strategieentwicklungsprozess dadurch so transparent, dass auch Ziele, die der Mitarbeiter ursprünglich nicht genannt hätte, im Prozess begründet werden und so von den Mitarbeitern eher getragen werden. Aufgrund der Komplexität großer Unternehmen scheitern solche integrativen Ansätze zur Strategieentwicklung jedoch häufig.*

*In der Praxis wird die von der Unternehmensführung formulierte Strategie mit wirtschaftlichen Erwartungswerten belegt. Diese werden auf die Geschäftsbereiche, Ressorts und Abteilungen verteilt und am Ende sieht sich ein Mitarbeiter vollkommen unrealistischen Zielen gegenüber. Entsprechend sinken Motivation und Engagement, da die Ziele aus Mitarbeitersicht unerreichbar hoch gesteckt wurden. Wie lässt sich dem begegnen?*

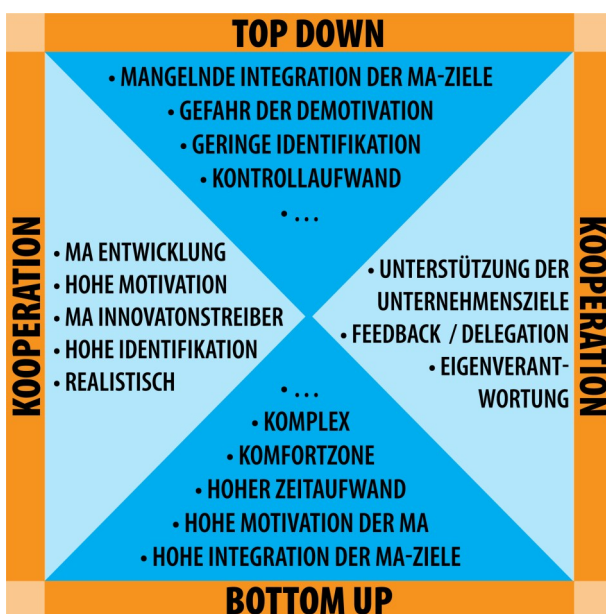
Ausgehend von den definierten Anforderungsprofilen der Mitarbeiter sind die Ziele von den direkten Führungskräften individuell mit den Mitarbeitern in konstruktiven Gesprächen zu definieren. Dieser Prozess unterstützt die Anforderung, die Mitarbeiter zu fordern und über intrinsische Motivation ihre Komfortzone zu erweitern. Im Idealfall wird sie durchbrochen, Leistung erfolgt zielorientiert und die Performance wird gerne gesteigert. Parallel wird sichtbar, in wie weit die Ressourcen die angestrebten Unternehmensziele erreichen können.

Fazit: Um den Top-Down-Prozess zu optimieren, müssen die strategischen, taktischen und operativen Ziele orientiert an den Unternehmenszielen der Geschäftsleitung parallel entwickelt werden.



Um Ziele **Bottom-Up** an der **Unternehmensstrategie** auszurichten, bedarf es eines **Zielvereinbarungsprozesses**. Dem vermeintlich „hohen Aufwand“ der Erstellung von operativen Abteilungs- oder Mitarbeiterstrategien und individuellen Zielen für Mitarbeiter steht ein ungleich größerer Nutzen gegenüber:

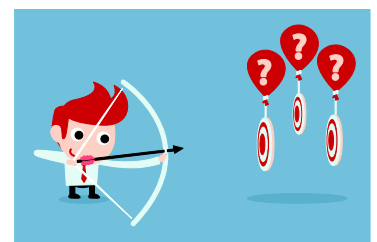
- Dieser Ansatz nutzt die Möglichkeit, die quantitativen und wirtschaftlichen Ziele um qualitative Ziele der Mitarbeiterentwicklung zu erweitern. So können Kriterien wie Kommunikation, Eigenverantwortung, unternehmerisches Denken und Handeln, Innovationsmanagement und auch Methodenkompetenz wie Delegation oder Feedback integriert und entwickelt werden.
- Auf die Unternehmenskultur und das Unternehmensimage (Haltung, Auftreten) wird positiv eingewirkt.
- Die Zielvereinbarung mit dem Mitarbeiter bietet die Möglichkeit, aus der operativen Ebene heraus direkt und konkret ableitbar Ziele zu formulieren, welche individuell realistisch sind und entsprechend auch von den Mitarbeitern getragen und vertreten werden können.



- Aus individuellen Realitäten werden im Vorfeld Chancen für Erfolgserlebnisse erarbeitet (orientiert am Reifegrad des Mitarbeiters) und verbindlich vereinbart. Zuvor definierte Abweichungstoleranzen und Konsequenzen ermöglichen es dem Mitarbeiter, eigenverantwortlich

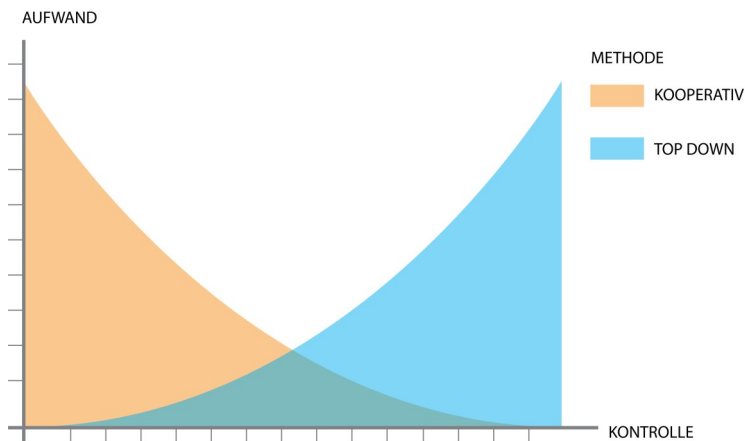
und eigenständig zu agieren; die Führungskraft erfährt Entlastung.

- Da Ziele und Zielerreichung transparent dokumentiert werden, können auftretende Abweichungen für Lern- und Entwicklungsschritte genutzt werden. Konstruktives Feedback verringert die Diskrepanz der Selbst- und Fremdeinschätzung.
- Kontinuität in diesem Prozess mündet in ein hohes Maß an Zielerreichungen der einzelnen Mitarbeiter und frühzeitiges Erkennen



von Diskrepanzen zwischen Erwartungshaltung und Realität. So kann rechtzeitig ein möglicher Bedarf (strukturell, prozessual, personell) erkannt werden, der für die Zielerreichung notwendig ist. Das rechtzeitige Erkennen dieser Bedarfsfaktoren gewährleistet erst die Planbarkeit einer stabilen Unternehmensentwicklung.

### Der Wirkungsgrad von Kooperation vs. Top Down



Herausfordernde Ziele zu erreichen macht Spaß und stärkt das Selbstbewusstsein. **Herausfordernde Ziele konstruktiv mit den Mitarbeitern zu entwickeln und zu vereinbaren, zu monitoren und die Zielerreichung unter größtmöglicher Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu unterstützen ist zeitgemäße Führungsleistung.**

