

# Klassiker: Führen mit Zielen

Neben dem „Situativen Führen“ zählt das „Führen mit Zielen“ zu den Klassikern in der Führungslehre. Trotzdem erlebt es seit einiger Zeit eine Renaissance. Warum, erklärt der Managementberater Hans-Jörg Schumacher von der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal.

**HRS: Das Thema „Führen mit Zielen“ ist ein Klassiker im Bereich Führung. Trotzdem erlebt es aktuell eine Renaissance. Warum?**

**Schumacher:** Generell kann man bei den Unternehmen im Führungsbereich eine Rückbesinnung auf Altbewährtes konstatieren. Das ist in wirtschaftlich eher schwierigen Zeiten oft der Fall.

**HRS: Dies genügt als Erklärung aber vermutlich nicht.**

**Schumacher:** Richtig. Hinzu kommt: Als Peter Drucker 1954 das Konzept „management by objectives“ vorstellte, ging er von folgenden Postulaten aus. Erstens: Das Handeln aller Bereiche und Mitarbeiter muss sich an Zielen des Gesamtunternehmens orientieren, und die mit ihnen vereinbarten Ziele müssen sich aus den Zielsetzungen des gesamten Unternehmens ableiten. Zweitens: Das MbO hat, weil die Mitarbeiter am Formulieren der Ziele beteiligt sind, auch eine Motivationsfunktion. Das zweite Postulat beachtetten viele Führungskräfte nicht.

**HRS: Inwiefern?**

**Schumacher:** Sie benutzen die Ziele oft primär als Macht- und Kontrollinstrument und verwalteten sie wie Soll-Ist-Analysen. Dadurch verkam das Führen über Ziele zu einem reinen Formalismus, weil das partnerschaftlich-kooperative Element fehlte. Dieser Umgang mit dem Thema Zielvereinbarung ist falsch. Das haben viele Unternehmen erkannt.

**HRS: Reicht das als Erklärung, warum man aktuell vielfach den Eindruck hat, die Unternehmen entdecken das Thema „Führen mit Zielen“ neu?**

**Schumacher:** Nein, eine weitere Ursache ist die aktuelle Neuorientierung und -positionierung vieler Unternehmen. Damit ist meist eine Neudefinition der Kernkompetenzen und -prozesse durch das Top-Management verbunden. Diese strategischen Entscheidungen müssen den Unternehmensbereichen und Mitarbeitern vermittelt werden. Hierfür sind Zielvereinbarungsgespräche ein geeignetes Instrument.

**HRS: Erfordert das Führen von Zielvereinbarungsgesprächen nicht selbst viel Zeit?**

**Schumacher:** Selbstverständlich. Wenn die Mitarbeiter anschließend aber die vereinbarten Ziele mittragen und deren Erreichen weitgehend selbst kontrollieren, gewinnen die Führungskräfte dadurch wieder Freiräume und Zeit. Inwieweit dies geschieht, hängt weitgehend von den Inhalten der Gespräche ab.

**HRS: Inwiefern?**

**Schumacher:** Oft sprechen Führungskräfte in den sogenannten Zielvereinbarungsgesprächen mit ihren Mitarbeitern mehr über Aufgaben und Maßnahmen als über Ziele. Einigen fällt es schwer, zwischen Zielen, Maßnahmen und Aufgaben zu unterscheiden.

**HRS: Warum?**

**Schumacher:** Zum Teil bestehen hier Schulungsdefizite. Oft liegt die Ursache aber auch darin, dass die Entscheidungs- und Handlungsspielräume der Mitarbeiter in der Regel umso kleiner werden, je weiter man in der Unternehmenshierarchie nach unten kommt. Das erschwert das Vereinbaren qualifizierter Ziele.

**HRS: Sodass die Zielvereinbarungen letztlich nur Aufgaben auflisten?**

**Schumacher:** Ja. Darum werden in vielen Unternehmen zwar mit allen Mitarbeitern Mitarbeitergespräche geführt, Zielvereinbarungsgespräche aber nur mit den mittleren und oberen Führungskräften.

**HRS: Welche Rolle spielt das Top-Management beim Einführen und Amiebenerhalten des MbO?**

**Schumacher:** Wenn die oberen Führungskräfte nicht dahinterstehen, gelingt die Einführung nicht. Und danach erstarrt es, ohne ein Vorleben von oben, schnell in einem reinen Formalismus. Oft stellt man selbst in Unternehmen, in denen die oberen Führungskräfte seit Jahren für das MbO werben, fest: Ein Großteil der Führungskräfte steht nicht voll hinter diesem Managementsystem, weil es ein anderes Führungsverständnis hat.

**HRS: Wie kann man dem begegnen?**

**Schumacher:** Zum einen, indem das Top-Management weiterhin hierfür wirbt, zum anderen, indem das Unternehmen die Führungskräfte entsprechend fördert. Das Top-Management muss aber auch den nötigen Veränderungsdruck erzeugen und den Führungskräften signalisieren: „Wir müssen unser Führungsverständnis und -verhalten verändern, sonst...“.

**HRS: Sollten die Zielvereinbarungen mit der Vergütung gekoppelt sein?**

**Schumacher:** Ja. Das erhöht die Verbindlichkeit.

**HRS: Herr Schumacher, vielen Dank für das Gespräch!**

Bernhard Kuntz für HR SERVICES