

Management

**Wer andere führen will,
muss sie verstehen wollen**

Finanzen & Vorsorge

**Wunsch und Wirklichkeit:
Lohnrunden in der Analyse**

Marketing & Verkauf

**Die Stolpersteine bei
öffentlichen Ausschreibungen**

Recht

**Stammanteile an einer GmbH
neu bereits zu 100 Franken**

Mensch & Arbeit

**Wenn Ausnahmesituationen
zum Normalfall werden**



Nr. **10**

Zielvereinbarungen

Mit Zielen führen oder kontrollieren?

Das «Führen mittels Zielvereinbarung» - kurz «Führen über Ziele» genannt - erlebt seit einigen Jahren eine Renaissance. Das überrascht! Schliesslich zählt das «Management by Objectives» (MbO) zu den Klassikern unter den Managementkonzepten.

[Dr. Georg Kraus](#)

Im Gespräch mit den Personalverantwortlichen von Unternehmen sammelt man seit einigen Jahren oft folgende Erfahrung. Voller Stolz verkünden sie: «Wir schulen unsere gesamte Führungsmannschaft top-down zum Thema Führen über Ziele.» Das ist erstaunlich, denn bereits 1954 stellte der im vergangenen Jahr verstorbene Peter F. Drucker das «Management by Objectives» (MbO) vor. Es zählt zu Klassikern unter den Managementkonzepten.

Fehlende Gesamtstrategie

Trotzdem entdecken viele Unternehmen das «Führen über Ziele» neu - auch solche, in denen es bereits seit Jahrzehnten zu den offiziellen Führungsinstrumenten zählt. Häufig verstaubte es bei ihnen jedoch nach einer anfänglichen Euphorie in der Schublade, unter anderem, weil vielfach Postulate übersehen wurden, die mit MbO verbunden sind. So zum Beispiel Drucker's Annahme: Die mit den Mitarbeitern vereinbarten Ziele müssen aus den Zielsetzungen des Gesamtunternehmens abgeleitet werden. Stattdessen formulierte jeder Bereich seine eigenen

Ziele. Ein Abstimmen mit der Gesamtstrategie erfolgte nicht.

Mitarbeiter integrieren

Ausserdem war Drucker überzeugt: Mit MbO können die Mitarbeiter in die Geschäftsprozesse integriert werden. Sind sie ins Formulieren der Ziele involviert, engagieren sie sich stärker für ihr Erreichen - zumindest, wenn sie die nötigen Handlungs- und Entscheidungsspielräume haben. Insbesondere dieses Postulat beachteten zahlreiche Führungskräfte nicht. Häufig nutzten sie ihr Wissen um die Ziele als eine Art Geheimwissen, mit dem sie ihre Position legitimierten. Und Hessen sie ihre Mitarbeiter an ihrem Wissen teilhaben, so taten sie dies oft primär, um deren Leistung zu kontrollieren. Dadurch verkam das Führen über Ziele zu einem reinen Formalismus, weil ihm das partnerschaftlich-kooperative Element fehlte.

Verbreiteter Missbrauch

Dieser Umgang mit dem Thema Zielvereinbarung ist falsch. Wird das Führen über Ziele als Kontrollinstrument missbraucht,

wäre es sinnvoller, zum alten Befehl-Gehorsam-Prinzip zurückzukehren. Denn dann geht just das Positive verloren, das dieses System auszeichnet. Den Mitarbeitern wird weder deutlich, in welchem Sinnzusammenhang ihre Tätigkeit steht noch welche Bedeutung ihr Tun für den Erfolg des Unternehmens hat. Folglich entwickeln sie auch nicht das nötige Engagement für das Erreichen der Ziele. Und schon gar nicht können sie sich, wenn sie bei ihrer Arbeit vor grundlegenden Entscheidungen stehen, allein für das richtige Handeln entscheiden, weil ihnen die nötige Orientierung fehlt.

Einsatz des Instruments

Dies haben zahlreiche Unternehmensführer erkannt. Eine zentrale Ursache hierfür liegt in der strategischen Neuorientierung vieler Unternehmen in den zurückliegenden Jahren. In diesem Zusammenhang definierten die Topmanager auch die Kernkompetenzen und -prozesse ihrer Unternehmen neu. Diese strategischen Entscheidungen mussten sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitteilen; ausserdem mussten sie ihnen vermitteln, welche Konsequenzen sich hieraus für ihre (Alltags-)Arbeit ergeben. Hierfür

sind Zielvereinbarungsgespräche ein geeignetes Instrument.

Hinzu kommt ein weiterer Grund: Meist war mit der Umstrukturierung der Unternehmen ein Abbau von Personal und Hierarchieebenen verbunden. Deshalb haben die (verbliebenen) Führungskräfte heute grössere Aufgabenfelder. Also müssen sie ihre Energien und Ressourcen sowie die ihrer Mitarbeiter stärker bündeln. Sonst erreichen sie ihre Ziele nicht. Auch hierfür ist das MbO ein geeignetes Instrument.

Klar unterscheiden

Vor diesem Hintergrund entdecken viele Unternehmen das MbO neu. Sie nehmen das Führen über Zielen zunehmend als Koordinations- und Kommunikationsinstrument wahr. Ausserdem erkennen sie: MbO setzt eine bestimmte Unternehmenskultur voraus. Ein Führen mit Zielen gelingt nur, wenn im Unternehmen eine Vertrauenskultur besteht, in der alle Beteiligten offen miteinander kommunizieren - unter anderem, damit Zielkonflikte vermieden beziehungsweise gelöst werden. Hieraus resultiert zunächst eine höhere zeitliche Belastung für die Führungskräfte. Sie müssen mehr Zeit in das Gespräch mit ihren Mitarbeitern investieren. Werden die vereinbarten Ziele anschliessend aber von den Mitarbeitern getragen und kontrollieren sie deren Erreichen weitgehend selbst, gewinnen die Führungskräfte dadurch Freiräume und Zeit.

Inwieweit dies gelingt, hängt von den Inhalten der Zielvereinbarungsgespräche ab. Oft reden Führungskräfte in den Zielvereinbarungsgesprächen mit ihren Mitarbeitern mehr über Aufgaben und Massnahmen als über Ziele. Viele kennen den Unterschied zwischen Zielen, Massnahmen und Aufgaben nicht. Dies liegt zum Teil daran, dass bei den Führungskräften Schulungs- und Informationsdefizite bestehen. Entscheidender ist aber, dass die Entscheidungs- und Hand-

lungsspielräume der Mitarbeiter in der Regel umso kleiner werden, je weiter man in der Unternehmenshierarchie nach unten kommt. Das erschwert es, qualifizierte Ziele zu vereinbaren, weshalb in den Zielvereinbarungen oft nur Aufgaben aufgelistet werden. Deshalb empfiehlt es sich häufig, zwar mit allen Mitarbeitern Mitarbeitergespräche zu führen, Zielvereinbarungsgespräche aber nur (abhängig von der Unternehmensgrösse) mit den ersten zwei bis drei Führungsebenen.

Ziele abstimmen

Die vereinbarten Ziele müssen auch an die nachgeordnete Hierarchieebene und die Kollegen in den anderen Unternehmensbereichen, mit denen die Beteiligten im Arbeitsalltag kooperieren, kommuniziert werden. Sonst ist ein Abstimmen der Ziele nicht möglich. Hieran mangelt es in vielen Unternehmen. Dabei ist dieser Prozess extrem wichtig; denn in ihm werden alle Beteiligten sensibler für die Schnittstellen, an denen in der Regel die meisten Konflikte entstehen.

Beim Einführen des MbO spielen die Top-Manager eine Schlüsselrolle. Sie müssen das Führen über Ziele promoten. Aber auch nach dem Einführen ist ihre aktive Mitarbeit gefragt. Ohne ein aktives Vorleben von oben verwässert das System sehr schnell und erstartet in einem reinen Formalismus. Dann wird das Vereinbaren der Ziele von den Beteiligten als reine Zeitverschwendung erfahren. Die Führungskräfte sehen hierin kein sinnvolles Instrument der Mitarbeiterführung, und die Mitarbeiter kein Instrument, das ihnen ein effektives (Zusammen-)Arbeiten erleichtert.

Neues Führungsverständnis

Mit diesem Problem kämpfen viele Unternehmen. Häufig stellt man fest, dass selbst in Unternehmen, in denen das Top-Management

seit Jahren für MbO wirbt, viele Führungskräfte nicht voll hinter diesem Managementsystem stehen, weil sie ein anderes Führungsverständnis haben. Dieses Manko kann nur beseitigt werden, indem das Top-Management weiterhin beharrlich für die Veränderung wirbt, und ausserdem, indem das Unternehmen seine Führungskräfte entsprechend fördert und entwickelt. Das Top-Management muss aber auch den nötigen Veränderungsdruck erzeugen. Es muss den Mitarbeitern signalisieren: «Wir wollen und müssen unsere Zusammenarbeit verändern.»

Fazit

Manchmal überfordert das Einführen eines so umfassenden Führungssystems wie MbO das Veränderungspotenzial eines Unternehmens. Daher ist es oft ratsam, das System zunächst - sozusagen als Pilotprojekt - nur in einem Unternehmensbereich einzuführen. Ausserdem sollte die Zielvereinbarung mit der Vergütung gekoppelt werden. Das erhöht die Verbindlichkeit. Schliesslich ist das Vergütungssystem für die Mitarbeiter ein wichtiger Indikator dafür, was der Unternehmensleitung wirklich wichtig ist. •



Fragen

Dr. Georg Kraus
Inhaber

Dr. Kraus & Partner
Werner-von-Siemens-Str. 2-6
D-76646 Bruchsal
info@kraus-und-partner.de
www.kraus-und-partner.de

