



Mit Zielen führen statt kontrollieren

Revival eines Klassikers

Das «Führen mit Zielen» erlebt zurzeit eine Renaissance. Vor allem, weil die Unternehmen die Entwicklungskomponente bei diesem Management-Klassiker neu entdecken und Mitarbeitende besser in die Strategie integriert werden können.

Von Dr. Albrecht Müllerschön

Eigentlich ist das «Führen mit Zielen» ein alter Hut. Denn bereits 1954 stellte Peter F. Drucker das sogenannte «Management by Objectives» (MbO) vor. Trotzdem entdecken viele Unternehmen das «Führen mit Zielen» neu - auch solche, in denen es seit Jahrzehnten zu den offiziellen Führungsinstrumenten zählt.

Häufig verstaubte es in ihnen jedoch nach der Einführung in der Schublade - vor allem, weil in der Betriebspraxis Postulate übersehen wurden, die mit dem MbO verbunden sind. So zum Beispiel Druckers Annahme, dass die mit den Mitarbeitenden vereinbarten Ziele aus den Zielsetzungen des Gesamtunternehmens abgeleitet werden müssen - auch damit der Sinnzusammenhang erkennbar bleibt.

Mitarbeitende integrieren

Drucker war zudem überzeugt: Mit dem MbO können die Mitarbeitenden in die Geschäftsprozesse integriert werden. Sind sie in das Formulieren der Ziele involviert, engagieren sie sich stärker für ihr Erreichen - wenn sie die nötigen Handlungs- und Entscheidungsspielräume haben.

VUCA

VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe volatility, uncertainty, complexity und ambiguity (deutsch Volatilität (Unbeständigkeit), Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit). Es beschreibt schwierige Rahmenbedingungen der Unternehmensführung. Der Begriff entstand in den 1990er-Jahren in einer amerikanischen Militärhochschule und diente zunächst dazu, die multilaterale Welt nach dem Ende des Kalten Krieges zu beschreiben. Später breitete der Begriff sich auch in andere Bereiche strategischer Führung und auf andere Arten von Organisationen aus, vom Bildungsbereich bis in die Wirtschaft.

Auch 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 liessen sie ihre Mitarbeitenden an ihrem Wissen teilhaben? Dann taten sie dies primär, um deren Leistung zu kontrollieren. Dadurch verkam das «Führen mit Zielen» zu einem reinen Formalismus, weil ihm das partnerschaftlich-kooperative Element fehlte.

Entwicklung der Mitarbeitenden fördern

Dieser Umgang mit dem Thema Zielvereinbarung ist falsch. Denn wenn das «Führen mit Zielen» als Kontrollinstrument missbraucht wird, geht just das Positive verloren, das dieses System auszeichnet. Den Mitarbeitenden wird weder deutlich, in welchem Sinnzusammenhang ihre Tätigkeit steht, noch, welche Bedeutung ihr Tun für den Erfolg des Unternehmens hat. Also zeigen sie auch nicht das nötige Engagement für das Erreichen der Ziele. Und schon gar nicht können sie sich, sofern nötig, allein für das richtige Handeln entscheiden, weil ihnen die nötige Orientierung fehlt.

Dies gilt insbesondere dann, wenn ein weiteres Postulat von Drucker übersehen wird: Das «Führen mit Zielen» soll auch der Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden dienen. Das war in vielen Zielvereinbarungsgesprächen der Fall. In ihnen wurde zwar lange über die operativen Ziele gesprochen, die es zu erreichen gilt. Doch über die Entwicklungsziele für die Mitarbeitenden? Über sie wurde, wenn überhaupt, eher am Rande parliert. Und schon gar nicht wurde vereinbart, wie die Führungskraft und das Unternehmen den Mitarbeitenden in seiner Entwicklung unterstützen. Deshalb sahen die Mitarbei-

tenden in den Zielvereinbarungsgesprächen keinen Nutzen für ihre Person.

Neubesinnung auf Funktion des MbO

Dieser Umgang mit dem «Führen mit Zielen» ist falsch. Das wurde inzwischen vielen Unternehmensführern bewusst. Eine zentrale Ursache hierfür ist: In der von rascher Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten VUCA-Welt stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung, schneller und flexibler auf Marktveränderungen zu reagieren. Dies gelingt ihnen nur mit selbstbewussten sowie eigenverantwortlich und -initiativ handelnden Mitarbeitenden. Wenn die Unternehmen von ihren Mitarbeitenden jedoch mehr Eigenverantwortung und -initiative erwarten, dann müssen sie ihnen auch mehr Entscheidungsbefugnisse übertragen.

Hinzu kommt ein zweiter Grund: In der VUCA-Welt, in der sich auch die sogenannte digitale Transformation der Wirtschaft und der Gesellschaft vollzieht, stehen die Unternehmen vor vielen neuen Herausforderungen, für die sie noch keine Lösungen haben. Diese müssen in oft bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit erst entwickelt werden. Also können die Vorgesetzten ihren Mitarbeitenden oft auch nicht sagen: «Tut dies und das, dann habt ihr Erfolg.» Sie können ihnen nur aufzeigen, warum bestimmte Dinge zum Erreichen der übergeordneten Ziele nötig sind. Ansonsten müssen sie weitgehend auf deren Kompetenz vertrauen.

Führungskräfte brauchen neues Selbstverständnis

Vor diesem Hintergrund entdecken viele Unternehmen das MbO neu. Sie nehmen das «Führen mit Zielen» zunehmend als



Das «Führen mit Zielen» soll auch der Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden dienen.

ein Koordinierungs- und Entwicklungsinstrument wahr. Ausserdem erkennen sie: MbO setzt eine bestimmte Unternehmens- und Führungskultur voraus. Das «Führen mit Zielen» gelingt nur, wenn

- im Unternehmen eine Vertrauenskultur besteht, in der alle Beteiligten angstfrei miteinander kommunizieren, und
- die Führungskräfte sich auch als Sinnvermittler sowie Unterstützer und Befähiger ihrer Mitarbeitenden verstehen.

Ein solches Rollen- und Selbstverständnis setzt voraus, dass die Führungskräfte mehr Zeit in das Gespräch mit ihren Mitarbeitenden investieren. Werden die vereinbarten Ziele dann jedoch von den Mitarbeitenden getragen und kontrollieren sie deren Erreichen weitgehend selbst, gewinnen die Führungskräfte hierdurch Freiräume.

Auch Führungskräfte brauchen Unterstützung

Inwieweit dies gelingt, hängt stark von den Inhalten der Zielvereinbarungsgespräche ab. In der Vergangenheit redeten die Führungskräfte in ihnen mit ihren Mitarbeitenden oft mehr über Aufgaben und Massnahmen als über Ziele - auch weil vielen der Unterschied zwischen Zielen, Massnahmen und Aufgaben nicht bewusst war.

Entscheidender war jedoch etwas anderes: In den oft sehr hierarchisch strukturierten Betrieben der Vergangenheit wurden die Entscheidungs- und Handlungsspielräume der Mitarbeitenden in

der Regel umso kleiner, je weiter man in der Hierarchie nach unten kam. Deshalb war es auf der operativen Ebene häufig schwierig, mit den Mitarbeitenden qualitative Ziele zu vereinbaren. Also wurden in den sogenannten Zielvereinbarungen oft nur Aufgaben aufgelistet.

Wo ist «Führen mit Zielen» sinnvoll?

Dies ist in vielen Unternehmen auf der operativen Ebene auch heute noch der Fall. Deshalb sollten Unternehmen durchaus darüber nachdenken: Ist es sinnvoll, das «Führen mit Zielen» flächendeckend zu praktizieren? Zuweilen empfiehlt es sich, zwar mit allen Mitarbeitenden regelmässig Mitarbeitergespräche zu führen, Zielvereinbarungsgespräche jedoch nur mit

- den Führungskräften und
- den Mitarbeitenden, die im Arbeitsalltag oft vor der Herausforderung stehen, Neues zu entwickeln und eigenständig zu entscheiden, und die deshalb auch grosse Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume haben.

Für das neue Führungsverständnis werben

Beim Einführen des MbO spielen die Top-Manager eine Schlüsselrolle, doch auch danach ist ihre aktive Mitarbeit gefragt. Denn ohne ein aktives Vorleben erstarrt das System schnell in einem reinen Formalismus. Dann wird das Vereinbaren der Ziele von den Beteiligten als reine Zeitverschwendung erlebt.

Dieses Manko kann nur beseitigt werden, indem das Top-Management weiterhin für das neue Führungsverständnis wirbt und das Unternehmen seine Führungskräfte entsprechend fördert und entwickelt. Das Top-Management sollte jedoch auch den nötigen Veränderungsdruck erzeugen. Es sollte seinen Führungs(nachwuchs)kräften klar signalisieren: «Wir wollen, dass sich ausser der Zusammenarbeit auch die Führungskultur ändert.»

Ein solches Signal können die Auswahlkriterien für Führungskräfte sein. Ebenfalls ein starkes Signal kann das Einführen solcher Feedback-Tools wie das 360-Grad-Feedback sein, bei dem auch die Mitarbeitenden die Leistung ihrer Führungskräfte beurteilen.

Und noch stärker ist das Signal, wenn das Unternehmen die Vergütung der Führungskräfte unter anderem an dieses Feedback koppelt. Denn nach wie vor gilt: Das Vergütungssystem ist nicht nur für die Mitarbeitenden, sondern auch für die Führungskräfte ein zentraler Indikator dafür, was dem Unternehmen wirklich wichtig ist.



Dr. Albrecht Müllerschön ist Inhaber der Müllerschön Managementberatung. Der Wirtschaftspsychologe ist Autor mehrerer Personal-Fachbücher und war Lehrcoach an der Uni Tübingen.

www.muellerschoen-beratung.de