

Mit Zielen führen

Mitarbeiter sollten nicht kontrolliert werden

Das „Führen mit Zielen“ erlebt eine Renaissance - vor allem, weil die Unternehmen die Entwicklungskomponente dieses Management-Klassikers neu entdecken.

Das „Führen mit Zielen“ ist eigentlich ein alter Hut. 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 jedoch nach der Einführung in der Schublade - vor allem, weil in der Praxis oft Postulate übersehen wurden, die mit dem MbO verbunden sind. So zum Beispiel Druckers Annahme: Die mit den Mitarbeitern vereinbarten Ziele müssen aus den Zielsetzungen des Gesamtunternehmens abgeleitet werden - auch damit der Sinnzusammenhang erkennbar bleibt.

Mitarbeiter integrieren

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

Auch dieses Postulat beachteten zahlreiche Führungskräfte nicht. Häufig nutzten sie ihr Wissen um die Ziele als eine Art Geheimwissen, um ihre Position zu legitimieren. Und ließen sie ihre Mitarbeiter an ihrem Wissen teilhaben? Im Grunde taten sie dies nur, um deren Leistung zu kontrollieren und nicht aus Vertrauen zu den Angestellten. Das Problem dabei war:

Dadurch verkam das „Führen mit Zielen“ zu einem Formalismus, weil ihm das partnerschaftlich-kooperative Element fehlte.

Entwicklung der Mitarbeiter fördern

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

Dies gilt speziell dann, wenn ein weiteres Postulat von Drucker übersehen wird - nämlich: Das „Führen mit Zielen“ soll auch der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter dienen. Das ist häufig der Fall. In vielen Zielvereinbarungsgesprächen wird zwar lange über die operativen Ziele gesprochen, die es zu erreichen gilt. Doch über die Entwicklungsziele für die Mitarbeiter wird, wenn überhaupt, eher am Rande parliert. Und schon gar nicht wird vereinbart, wie die Führungskraft und das Unternehmen den Mitarbeiter in seiner Entwicklung unterstützen. Deshalb sehen die Mitarbeiter in den Gesprächen auch keinen Nutzen für ihre Person.

Neubesinnen auf Funktion des MbO

Dieser Umgang mit dem „Führen mit Zielen“ ist falsch. Das wurde vielen Unternehmensführern bewusst - unter anderem, weil viele Unternehmen heute vor der Herausforderung stehen, schneller und flexibler auf Marktveränderungen zu reagieren. Dies gelingt ihnen nur mit selbstbewussten und eigenverantwortlich handelnden Mitarbeitern. Wenn die Unternehmen von ihren Mitarbeitern jedoch mehr Eigenverantwortung und -initiative erwarten, müs-



sen sie ihnen auch mehr Entscheidungsbefugnisse übertragen. Hinzu kommt: Die Unternehmen stehen im digitalen Zeitalter vor vielen Herausforderungen, für die sie noch keine Lösungen haben. Also können die Vorgesetzten ihren Mitarbeitern oft auch nicht sagen: „Tut dies und das, dann habt ihr Erfolg.“ Sie können ihnen nur aufzeigen, warum bestimmte Dinge zum Erreichen der Ziele nötig sind. Ansonsten müssen sie weitgehend auf deren Kompetenz vertrauen.

Führungskräfte brauchen neues Selbstverständnis

Vor diesem Hintergrund entdecken viele Unternehmen das „Führen mit Zielen“ neu. Sie nehmen es zunehmend als ein Koordinierungs- und (Kompetenz-)Entwicklungsinstrument wahr. Außerdem erkennen sie: 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 Mitarbeiter verstehen.

Das setzt voraus, dass die Führungskräfte mehr Zeit in das Gespräch mit ihren Mitarbeitern investieren. Werden die vereinbarten Ziele dann jedoch von den Mitarbeitern getragen und kontrollieren sie deren Erreichen weitgehend selbst, gewinnen die Führungskräfte auch neue Freiräume.

Inwieweit dies gelingt, hängt stark vom Inhalt der Zielvereinbarungsgespräche ab. In der Vergangenheit redeten die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern oft mehr über Aufgaben und Maßnahmen als über Ziele. Das lag auch daran, dass in hierarchisch strukturierten Betrieben die Handlungsspielräume der Mitarbeiter in der Regel umso kleiner werden, je weiter man nach unten kommt. Deshalb ist es auf der operativen Ebene häufig schwierig, mit den Mitarbeitern qualitative Ziele zu vereinbaren. Also werden in den sogenannten Zielvereinbarungen oft nur Aufgaben aufgelistet.

Wo ist „Führen mit Zielen“ sinnvoll?

Dies ist auf der operativen Ebene auch heute noch oft 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 Mitarbeitern regelmäßig Mitarbeitergespräche



zu führen, Zielvereinbarungsgespräche jedoch nur mit den Führungskräften und den Mitarbeitern, die im Arbeitsalltag oft eigenständig handeln und entscheiden müssen, weshalb sie auch recht große Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume haben.

Dr. Albrecht Müllerschön

Inhaber der Müllerschön Managementberatung, Starzein (D). Der Wirtschaftspsychologe ist Autor mehrerer Personal-Fachbücher und war Lehrcoach an der Uni Tübingen (www.muellerschoen-beratung.de).