

## FÜHREN MIT ZIELEN IST NICHT MANAGEMENT BY OBJECTIVES

# Ziele betreffen Menschen!

Axel Keller, Hamburg

Was verstehen Sie eigentlich unter Führen mit Zielen? Das jährliche Mitarbeitergespräch, in dem ein wenig über Ziele gesprochen wird, Ihre Zielvorgaben als Vorgesetzter oder Zielvorgaben von Ihrem Vorgesetzten? Das allein kann es wohl nicht sein! Tatsächlich geht es um die konsequente Ausrichtung einer Organisation an Zielen und Strategien. Das beginnt mit der Selbstverpflichtung der Leitung zu einer exzellenten Kultur des Führens.

Flächendeckend könnten durch konsequentes Führen mit Zielen (FmZ) Ergebnisse und Prozesse einer Organisation verbessert werden. Das Instrument kann die Selbststeuerung des einzelnen Mitarbeiters anregen, sofern es gelingt, die persönlichen Entwicklungsbedürfnisse und Eigeninteressen eines Mitarbeiters mit den Unternehmenserfordernissen zu verknüpfen. Mit der Einbeziehung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen, mit Engagement und persönlichen Entwicklungszielen und einem im Qualitätsmanagement verankerten Zielsystem könnte vieles bewegt werden. Doch in der Pra-

xis kann von einer konsequenten Umsetzung und Handhabung dieses Instruments nicht die Rede sein. Zahlreiche Unternehmen erwägen zwar seit langem die Einführung von Zielvereinbarungen, bringen aber nicht den Mut zum ersten Schritt auf. Und etliche Unternehmen arbeiten daran, mit Zielen zu führen, stolpern aber über stets ähnliche Fallstricke.

## Das Gegenstromprinzip

Eine wichtige Ursache für eventuelle Missverständnisse bezüglich des Themas Führen mit Zielen liegt an der Darstellung der theoretischen Grundlagen: FmZ wird auch heute noch gleichgesetzt mit Management by Objectives (MbO). Ein Ansatz, der auf Peter F. Drucker zurückgeht und bereits in den 50er Jahren entwickelt wurde. Das traditionelle MbO-Konzept aber interessierte sich nur für objektive Tatbestände. Zielkontrollen sollten nur durch Kennzahlen, nicht durch Menschen erfolgen. Ein subjektiver Faktor wurde nach damaligem Verständnis ausgeschlossen. Auch aus diesem Grund gab es im klassischen MbO nur Zielvorgaben top-down durch Vorgesetzte und keine Zielvereinbarungen etwa über mehrere hierarchische Ebenen hinweg. Es liegt jedoch auf der Hand, dass ein zeitgemäßes Instrument des Führens mit Zielen sowohl objektive als auch subjektive Faktoren zu berücksichtigen hat und sowohl mit Vorgaben als auch mit Vereinbarungen arbeiten sollte.

Selbstverständlich braucht ein Unternehmen strategische Ziele. Diese werden

in der Regel von der Führung entwickelt und dann für die einzelnen Bereiche zu operativen Zielen heruntergebrochen – top-down. Andererseits aber ist ein Führen mit Zielen angesichts der rasanten Entwicklung auf den Gebieten der Technologie und Kultur nur dann praktikabel, wenn sich der einzelne Mitarbeiter mit seinem Know-how, seinen Ideen und seinem persönlichen Entwicklungsbedürfnis in den Zielvereinbarungsprozess einbringen kann. Ein modernes Zielvereinbarungssystem beinhaltet demnach sowohl top-down- als auch bottom-up-Elemente. Dieses Gegenstromprinzip ist deutlich anspruchsvoller als das klassische MbO-Konzept!

## Tücken der Einführung

In der Praxis liegt die Crux häufig bei der Entwicklung strategischer Unternehmensziele. Unternehmen mit vertriebllichem Schwerpunkt formulieren gern Marktziele, produzierende Unternehmen erschöpfen sich oft in der Formulierung interner Ziele. Mit Hilfe des Kriterienkatalogs für das Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) und der Balanced Scorecard (BSC) jedoch wäre es ein Leichtes, sowohl die externen als auch die internen Herausforderungen für das Unternehmen in ihrer Gesamtheit zu analysieren und auf dieser Basis alle wichtigen Aspekte eines strategischen Zielkatalogs abzubilden.

Wenn FmZ wirklich Erfolg haben soll, dann ist eine Selbstverpflichtung der Führung das entscheidende Signal in das

### Dipl.-Soz. Axel Keller



geb. 1955, ist selbstständiger Berater, Trainer und Coach. Die Schwerpunkte seiner Tätigkeit liegen bei Po-

tenzialanalyse, Ziel- und Strategieentwicklung.

### Führen mit Zielen (FmZ)

Häufige Fehler und Schwierigkeiten beim Führen mit Zielen sind:

- keine oder unvollständige strategische Unternehmensziele,
- die Tragweite der Selbstverpflichtung wird von der Leitung nicht erkannt,
- das Herunterbrechen von strategischen Zielen misslingt,
- Vorgesetzte wünschen keine Transparenz ihres Führungsverhaltens,
- Ziele werden angeordnet statt vereinbart,
- Mitarbeiter und Führungskräfte immunisieren sich gegen immer neue Ziele,
- Kennzahlen werden falsch erhoben oder interpretiert,
- Pro-Forma-Ziele werden vereinbart,
- variable Vergütungsanteile motivieren nicht im erwünschten Maß.

Folgende Lösungen bieten sich an:

- Entwicklung strategischer Unternehmensziele auf Basis von EFQM und/oder Balanced Scorecard,
- Zulassen einer Fehlerkultur und Bereitschaft zum systematischen Lernen,
- Überzeugungsarbeit gegenüber allen Führungskräften für eine Kultur des transparenten Führens,
- Verpflichtung aller Führungskräfte auf einen partizipativen, kommunikativen Führungsstil,
- Betriebsversammlungen zur Erläuterung von und Auseinandersetzung mit Unternehmenszielen,
- Benennen der Schlüsselkennzahlen für den Zielentwicklungsprozess durch die Unternehmensleitung,
- Dokumentation von Zielvereinbarungen gegenüber dem nächsthöheren Vorgesetzten.

### Kontakt

Axel Keller  
T 0 40/5 60 69 32  
F 0 40/56 06 93 31  
keller@kellax.de

Unternehmen hinein. Der Sinn und die Bedeutung einer solchen Selbstverpflichtung aber werden von vielen Unternehmensleitungen nicht erkannt. Stattdessen wird die Verantwortung für einen eventuellen Schiffbruch gerne bereits im Vorfeld auf die mittlere Führungsebene oder die Mitarbeiterschaft verlagert, getreu dem Motto „Macht mal!“. Die Mitarbei-

ter sowie die mittleren und unteren Führungsebenen aber haben in aller Regel ein ausgeprägtes Gespür dafür, wie ernst eine Neuerung gemeint ist. Wenn sie bereits zu Beginn das Gefühl haben, von der Unternehmensleitung gehe keine ernsthafte Selbstverpflichtung aus, dann wird das Projekt die Startphase nicht überleben.

### Fallstricke bei der Umsetzung

Innovationszyklen werden immer kürzer. Gleichzeitig verarbeiten die Mitarbeiter Veränderungen häufig auf eine andere Weise als von der Unternehmensleitung beabsichtigt. Kaum zu unterschätzen ist in diesem Zusammenhang die Fähigkeit zur Immunisierung. Nicht nur der einfache Mitarbeiter, sondern auch die Führungskräfte der mittleren und unteren Ebene leisten passiven Widerstand, wenn sie nicht von den neuen Zielen überzeugt sind. „Da wird wieder eine Sau durchs Dorf getrieben, aber das geht auch vorbei“ ist ein bekannter Spruch, der diese Haltung trefflich beschreibt. Wenn Unternehmensleitungen in solchen Fällen keine überzeugenden Initiativen starten, werden sie Zielvereinbarungen nicht in die Praxis führen können. Hier helfen nur der ständige Kontakt zur Basis, die stete Bereitschaft

zum reflektierenden Gespräch und nicht zuletzt systematische Trainings der Führungskräfte.

Freilich macht ein konsequentes Führen mit Zielen das Handeln einer Führungskraft

transparent. Ob dies einem Manager nun gefällt oder nicht, auch die Mitarbeiter haben mit FmZ ein Instrument zur Hand, mit dem sie zumindest einen Teil der Arbeitsergebnisse ihres Vorgesetzten beurteilen können. Dies ist einer der Gründe, weshalb Zielvereinbarungen nicht bei allen Führungskräften auf Gegenliebe stoßen. Ein weiteres Phänomen ist die Unlust, Ziele zu operationalisieren und mit den wesentlichen Kennzahlen des Unternehmens in Verbindung zu bringen. Dieses Problem lässt sich allerdings nicht alleine

mit dem EFQM-Modell in den Griff bekommen. In solchen Fällen ist die Balanced Scorecard unverzichtbar.

In der Unternehmenspraxis ist auch die Vereinbarung von bedeutungslosen Pro-forma-Zielen verbreitet. Oder das schlichte Abschreiben von Tätigkeitsprofilen, garniert mit einer To-do-Liste. Führungskräfte sollten lernen, sich im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen auch als Coach ihrer Mitarbeiter zu verstehen und etwa das aufmerksame Zuhören zu lernen. Das entscheidende Element eines wirkungsvollen Zielvereinbarungssystems ist ja ohnehin ein partizipativer Führungsstil.

Ein heikles Thema ist die Verknüpfung von Zielvereinbarungen mit variablen, erfolgsabhängigen Vergütungsanteilen. Während die einen diese erfolgsabhängigen Vergütungsanteile quasi als unabdingbare Stimulationsgrundlage für Zielvereinbarungen betrachten, betonen andere, dass es die Ziele selbst sein sollten, die Menschen motivieren. Hier benötigt jedes Unternehmen eine individuelle Lösung, die zu seinen Mitarbeitern, zu deren Aufgabe, zur Unternehmenskultur und zur Branche passt.

# ZIEL

### Mutig zur Tat!

Führen mit Zielen ist als wirkungsvolle Methode

zur Stimulierung von unternehmerischem Erfolg seit langem bekannt. FmZ ist gerade dabei, das alte Modell des Management by objectives abzulösen. Laut einer Umfrage der Kienbaum Vergütungsberatung von 2003 praktizieren etwa 57 von 100 Versicherungsgesellschaften diese Methode und 26 planen die Einführung. Da Führen mit Zielen ein Erfolgsfaktor ist, wird es nun für viele Unternehmen darauf ankommen, vom Erwägen zur konsequenten Umsetzung zu schreiten. □

