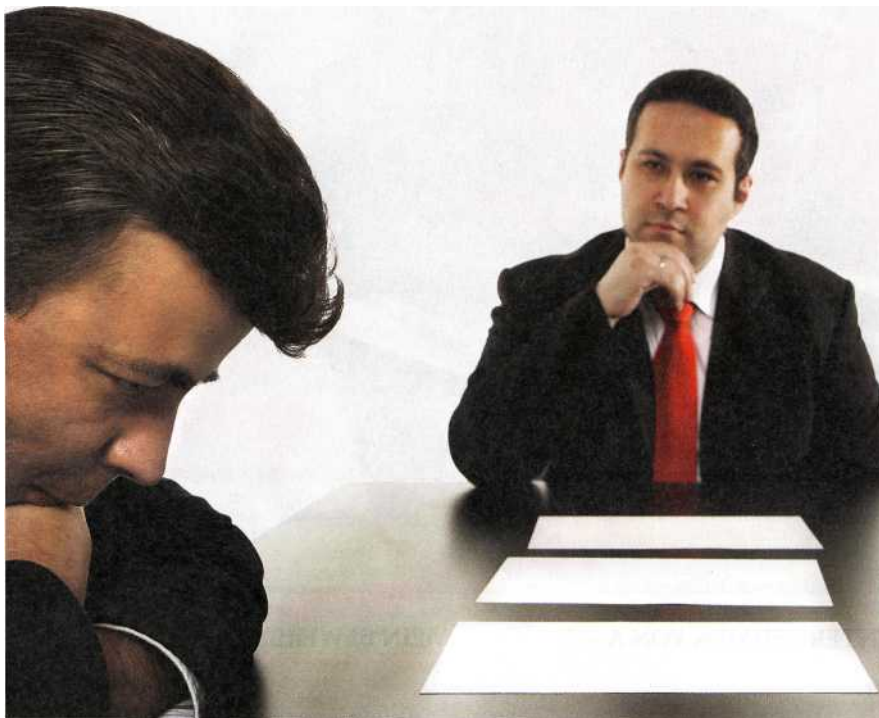


Mitarbeiter integrieren

Klassisches Führungsinstrument: Management by objectives ist längst nicht aus der Mode

STUTTGART. Das „Führen mittels Zielvereinbarung“ erlebt seit einigen Jahren eine Renaissance. Das überrascht! Schließlich zählt das „Management by Objectives“ (MbO) zu den Klassikern unter den Managementkonzepten.

Häufig verstaubte das Führungsinstrument jedoch nach anfänglicher Euphorie in der Schublade, unter anderem weil vielfach Postulate übersehen wurden, die mit MbO verbunden sind. So müssen beispielsweise die mit den Mitarbeitern vereinbarten Ziele aus den Zielsetzungen des Gesamtunternehmens abgeleitet werden. Statt dessen formulierte jeder Bereich seine eigenen Ziele. Eine Abstimmung er-



Wie ist Ihre Meinung
zu diesem Thema?

Schicken Sie eine E-Mail an:

ahgz@matthaes.de

folgte nicht. Mit MbO können die Mitarbeiter in die Geschäftsprozesse integriert werden. Sind sie am Formulieren der Ziele beteiligt, engagieren sie sich stärker für ihr Erreichen. Insbesondere dieses Postulat beachteten zahlreiche Führungskräfte nicht.

Häufig nutzten diese ihr Wissen um Ziele als eine Art Geheimwissen. Damit legitimierten sie ihre Position. Lieben sie ihre Mitarbeiter an ihrem Wis-

Erster Schritt: Blockaden sind abzubauen. Nur gemeinsam können unternehmerische Ziele verfolgt werden
Foto:imago

sen teilhaben, so taten sie dies primär, um deren Leistung zu kontrollieren. Wird das „Führen über Ziele“ als Kontrollinstrument missbraucht, wäre es sinnvoller, zum alten Befehl-Gehorsam-Prinzip zurückzukehren. Dann geht aber das Positive verloren, das MbO auszeichnet. Den Mitarbeitern wird weder deutlich, in welchem Sinn-

zusammenhang ihre Tätigkeit steht, noch welche Bedeutung ihr Tun für den Erfolg des Unternehmens hat. Also entwickeln sie auch nicht das nötige Engagement für das Erreichen der Ziele. Und schon gar nicht können sie sich, wenn sie vor grundlegenden Entscheidungen stehen, allein für das richtige Handeln entscheiden. Dies

haben zahlreiche Unternehmensführer erkannt - oft im Rahmen einer strategischen Neuorientierung ihrer Unternehmen.

Diese strategischen Entscheidungen müssen sie den Mitarbeitern mitteilen; außerdem müssen sie ihnen vermitteln, welche Konsequenzen sich hieraus für ihre (Alltags-)Arbeit ergeben. Hierfür sind Zielvereinbarungsgespräche ein geeignetes Instrument.

Georg Kraus

Der Autor ist Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal