

Ziele - worauf kommt es an?

Im Buch "Führen, Leisten, Leben" geht Fredmund Malik auf die Führungsaufgabe "für Ziele sorgen" ein und liefert dazu eine Reihe hilfreicher Hinweise.

Obwohl Führen mit Zielen laut Malik eine der am frühesten erkannten und auch beschriebenen Managementaufgaben ist, funktioniert Management by Objectives (MbO) seiner Erfahrung nach in der Praxis eher schlecht als recht. Dafür ortet er mehrere Gründe.

Der erste ist: Führen mit Zielen ist zwar vom Grundsatz her nicht schwierig zu verstehen, allerdings ist es "arbeitsintensiv, Ziel so weit durchzudenken, auszuarbeiten, zu diskutieren und zu präzisieren, dass sie tatsächlich praktisch brauchbar sind und ihre Funktion erfüllen können."

Eine weitere Gefahr sieht Malik in der Tendenz vieler Unternehmen, aus einem einfachen Prinzip ein bürokratisches System zu machen. "Was man braucht, sind die richtigen Ziele, auf ein MbO-Programm hingegen kann man verzichten."

Worauf also kommt es laut Malik an:

- n Erstens ist es entscheidend, die mit Zielen zu führenden Mitarbeiter ausreichend über die grundsätzlichen Absichten – die prinzipielle Marschrichtung - zu informieren, was regelmäßig versäumt wird.
- n Zweitens gilt das Prinzip: Weniger ist mehr. Bei Zielen gilt es, die Aufmerksamkeit von Mitarbeitern zu konzentrieren. Statt ihnen also noch mehr aufzuladen, sollte man als Führungskraft darauf achten, dass sich die Mitarbeiter wenige Ziel vornehmen, dafür aber die Fragen stellen: Ist das wirklich wichtig? Was passiert, wenn wir das nicht machen?
- n Der nächste Grundsatz heißt: Wenige Ziele – aber dafür große! Solche, die ins Gewicht fallen, die etwas bedeuten, wenn sie erreicht werden. "Es sind die großen Aufgaben, an denen Menschen sich entwickeln, die sie motivieren, die sie Grenzen überschreiten lassen. Die meisten Menschen haben zu viele, dafür aber zu kleine Aufgaben. Damit werden sie verdorben, sie kümmern vor sich hin, verzetteln sich und haben zwar viel Arbeit, jedoch kein Ergebnis, daher keine Erfolgserlebnisse – weshalb man sie dann „motivieren“ muss." Diesen Teufelskreis kann man laut Malik durchbrechen, durch große Ziele. "Die Aufgabe, der Job, das Ziel soll den Menschen führen – nicht der Chef."
- n Statt mit der Frage heranzugehen "Was soll, muss, will ich tun?" sollte man mit der Frage "Was sollte und will ich nicht mehr tun?" beginnen. Am Anfang muss das Ausmisten stehen.
- n Ziele festzulegen ist keine Kunst, solange man nicht überlegen muss, wie und womit man sie erreichen kann. Ziele, Mittel und Maßnahmen gehören zusammen. Die Ressourcenfrage kann "kriegsentscheidend" sein.
- n Ganz wichtig: Keine Gleichmacherei! für einen erfahrenen Mitarbeiter ist es ungeheuer demotivierend, sich den gleichen Prozeduren wie unerfahrene, junge Mitarbeiter stellen zu müssen. Bei jungen, Unerfahrenen hingegen muss man genau prüfen, was sie sich als Ziele vornehmen, wo sie Prioritäten sehen und was sie als nachrangig betrachten. "Hierbei ist großer Wert auf Präzisierung und Quantifizierung zu legen. Man muss mit ihnen die Ziele sehr gründlich diskutieren und die betreffenden Ressourcen-Überlegungen genau prüfen. Ziele sind ein wertvolles Mittel, vielleicht das beste Vehikel, um die gegenseitigen Erwartungen und Überlegungen kennen zu lernen."
- n Ziele, so Malik, müssen schriftlich fixiert sein. Aus einem höchst praktischen Grund. Das spart die spätere Mühe des Ausräumens von Missverständnissen, Irrtümern und Kommunikationsproblemen.