

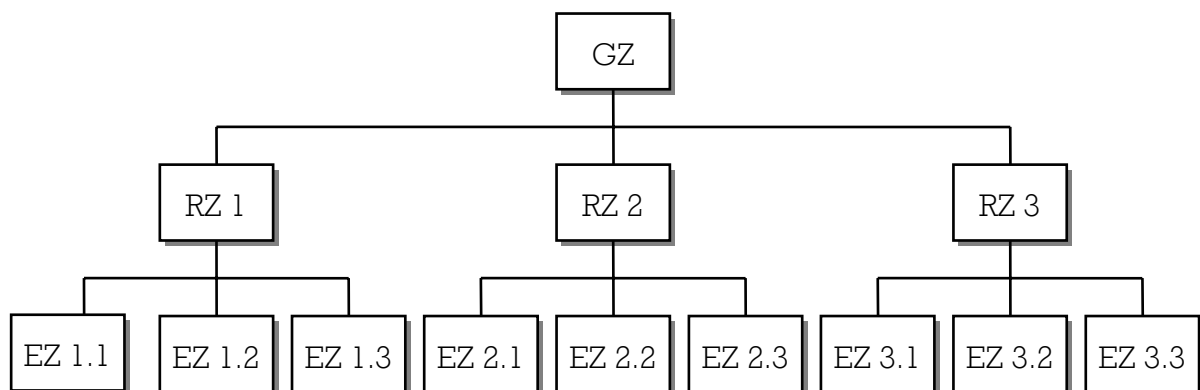
Management durch Zielvereinbarung

Ziele? Ziele!

Zunächst ein kurzer Exkurs zu Zielen und Zielsetzung: Unbestritten ist, dass eine Organisation zielorientiert arbeiten sollte, unklar ist häufig, wie das eigentlich geht. Im Prinzip ganz einfach: Man unterscheidet zwischen

- langfristigen Grundsatzzielen (GZ),
- mittelfristigen Rahmenzielen (RZ) und
- kurzfristigen Ergebniszielen (EZ).

Dabei werden die Ziele auseinander abgeleitet: Die Ergebnisziele aus den Rahmenzielen und die Rahmenziele aus den Grundsatzzielen. Anders formuliert: Die Grundsatzziele werden inhaltlich und zeitlich durch Rahmenziele konkretisiert und diese wiederum durch Ergebnisziele. Dies zeigt die folgende formale Darstellung, wobei der Einfachheit halber von nur einem Grundsatzziel ausgegangen wird:



So weit, so gut. Die Frage ist nun, wer die Ziele setzt und die Zielerreichung kontrolliert.

Was ist Management durch Zielvereinbarung?

Beim Management durch Zielvereinbarung (*Management by Objectives* = MbO) ist es nicht so, dass alle Ziele „oben“ festgelegt werden, sondern dass jeder auf seiner Ebene seine (individuellen) Zielvorstellungen in einem vorgegebenen Rahmen einbringen kann. Konkret: Das obere Management gibt die Grundsatzziele vor und vereinbart die Rahmenziele gemeinsam mit dem mittleren Management, das wiederum die Ergebnisziele mit dem unteren Management gemeinsam vereinbart, das sich seinerseits mit den Mitarbeitern abstimmt. Bei diesem Prozess werden die übergeordneten Ziele durch die jeweils untergeordneten Ziele ihrerseits beeinflusst und ggf. abgewandelt.

Eine wichtige Vorgabe bei der Anwendung von MbO besteht darin, dass der Mitarbeiter in der Wahl des Weges zur Erreichung des Ziels frei ist und keine Vorgaben durch den Vorgesetzten erfolgen. Die Messung des Erfolges erfolgt alleine dadurch, ob und in welchem Umfang das vereinbarte Ziel erreicht worden ist. Daher ist eine regelmäßige Überprüfung notwendig, ob eine Kurskorrektur erforderlich ist oder nicht. Ziele sind keine starren Gebilde, sondern bedürfen der regelmäßigen Überprüfung. Ziele, die sich als nicht sinnvoll oder nicht erreichbar erweisen, müssen neu verhandelt werden.

Unter Management durch Zielvereinbarung versteht also man eine gemeinsame Festlegung von Zielen durch Vorgesetzte und Mitarbeiter. Weil es die gesamte Organisation betrifft, ist es eher ein umfassendes Managementsystem als eine einzelne Managementtechnik.

Was ist wichtig?

Will man Management durch Zielvereinbarung praktizieren, so ist einiges dabei zu beachten:

- Die Ziele müssen realistisch und präzise sein! Es bringt nichts, allenfalls Frust, Ziele zu stecken, die man nicht erreichen kann. Damit man überprüfen kann, ob bzw. inwieweit die vereinbarten Ziele auch erreicht worden sind, müssen sie präzise formuliert werden. Es müssen also Kriterien, Bedingungen und Fristen der Zielerreichung mitbestimmt werden (vgl. SMART-Schema).
- Die Ziele werden regelmäßig vereinbart und überprüft! In der Regel jährlich: Zu Beginn eines (Haushalts-)Jahres werden die Ziele gemeinsam von Vorgesetzten und Mitarbeitern festgelegt, am Ende des (Haushalts-)Jahres gemeinsam auf ihre Erreichung hin kontrolliert und diskutiert. Neben dieser Endkontrolle müssen Zwischenkontrollen durchgeführt werden. In regelmäßigen Abständen wird ein Ist-Soll-Vergleich vorgenommen. Weicht dabei der Ist-Wert um einen (vorher festgelegten) Prozentsatz vom Soll-Wert ab, müssen Korrekturen vorgenommen werden, sei es, dass zusätzliche Maßnahmen ergriffen werden, sei es, dass der Soll-Wert als unrealistisch (nach unten) korrigiert wird. Management durch Zielvereinbarung setzt also ein (funktionierendes) Berichtswesen voraus. Dabei kann die Zwischenkontrolle durchaus dem Mitarbeiter übertragen werden, der nur dann Bescheid gibt, wenn Abweichungen zwischen Ist und Soll über einen festgelegten Wert hinaus auftreten (Management im Ausnahmefall – *Management by Exception*).
- Ziele müssen regelmäßig überprüft und ggfs. neu festgesetzt werden. Die Gefahr einer bürokratischen Erstarrung durch ein zu verkrampftes Festhalten an den erkennbar falschen Zielen ist sonst zu groß
- Management durch Zielvereinbarung muss von allen Beteiligten gewollt sein und getragen werden! Nur so entsteht das notwendige Verantwortungsbewusstsein und die Erreichung der Ziele wird von allen Seiten mit aller Kraft vorangetrieben. Fehlt es an Akzeptanz zur gemeinsamen Zielplanung und -kontrolle, kann man es getrost vergessen.

Der Praxistipp

Management durch Zielvereinbarung läßt sich in Reinkultur nicht von heute auf morgen einführen, dazu müssen alle Vorgesetzten und Mitarbeiter erst fähig und bereit sein. Aber niemand kann eine Führungskraft daran hindern, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern Ziele auszuhandeln, wenn sie es wollen. Also: Zumindest ansatzweise kann jeder diese Managmenttechnik praktizieren.

Der Literaturtipp

Ziele finden und formulieren ist kein leichtes Unterfangen. Eine gute Einführung in die Zielfindung bietet folgendes Buch:

Albrecht Müller-Schöll und Manfred Priepke: Sozialmanagement. Zur Förderung systematischen Entscheidens, Planens, Organisierens, Führens und Kontrollierens in Gruppen. 3. Aufl. Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand, 1992