

Zielvereinbarungen und Entgelt – Oder: Wie man Führungskräften mit Instrumenten deren Aufgabe erschwert

Um es vorweg zu sagen: Ich halte es für extrem wichtig, sich über die eigenen Ziele klar zu werden, sie aufzuschreiben und in regelmäßigen Abständen zu betrachten und daraufhin zu überprüfen, ob sie noch Gültigkeit haben. Und das „Führen mit Zielen“ ist sicherlich eines der fundiertesten Konzepte der an neuen Ideen nicht gerade reichen Managementlehre. Aber „Führen mit Zielen“ ist deshalb keineswegs einfach, im Gegenteil.

Und das, obwohl wir alle bis zum Umfallen die gängigen Formeln kennen. SMART sollen sie sein, die Ziele. **Spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch und klar terminiert.** Macht das Sinn? Auf jeden Fall – ein Beispiel (s. Kasten: Beispiel 1).

Ein klassischer Fall für „Führen mit Zielvereinbarungen“. Nicht der einzelne Handgriff wird vorgeschrieben, sondern lediglich ein zu erreichender Endzustand vereinbart. Gemeinsam ist man offensichtlich zu dem Ergebnis gekommen, dass dieses Ziel realistisch und herausfordernd ist, es ist zudem messbar und sehr spezifisch, und ein Zeitpunkt wurde auch festgelegt. Was bitte schön, ist so schwierig beim Führen mit Zielen?

Schwierig wird es dann, wenn ein Heer von Managern und ihre Berater plötzlich feststellen, dass sich dieses Instrument hervorragend zur Steuerung eines ganzen Unternehmens eignet. Und das sieht dann so aus.

Zielvereinbarungen zur Unternehmenssteuerung

Die Theorie

Das Management setzt sich schon im Oktober eines Jahres (oder noch früher) zusammen und überlegt sich die Ziele des nächsten Jahres. Sodann gibt es ein Treffen mit der nächsten Ebene (wenn es denn wenigstens ein solches gibt), auf dem die Zahlen konkretisiert werden. Um es stark zu vereinfachen, nehmen wir hier an, man legt sich fest auf einen um zehn Prozent höheren Gewinn – ein Ziel, das durchaus den Anforderungen entspricht – SMART.

Nun aber beginnt das Drama. Die nächste Ebene diskutiert das Ziel mit der ihr unterstellten Ebene und fragt ab, wie man denn zur Erreichung dieses Zieles beizutragen gedenkt. „**Herunterbrechen** von Zielen“ nennt man so etwas – was für ein fürchter-



*Dipl.-Psych. Johannes Thönnessen, 16 Jahre Personalentwickler, Bayer AG, Dormagen; seit 2001 Geschäftsführer, MWonline GmbH, Dormagen
jthoennessen@mwonline.de*