

Führen mit Zielen

MITARBEITERFÜHRUNG. Auch „alte Hüte“ können kleidsam sein!

Vor mehr als 50 Jahren entwickelte der bekannte Managementforscher Peter F. Drucker sein Konzept des „Führens mit Zielen“. Dahinter steht die Idee, dass sich Unternehmen umso eher im Sinne einer langfristig angestrebten Entwicklung steuern lassen, je stärker auch untere Hierarchieebenen ihr Handeln an Zielen ausrichten. Die Ziele werden dabei sowohl vertikal als auch horizontal aufeinander abgestimmt. Im Idealfall sind für jede Position im Unternehmen klare Ziele vereinbart. Bildlich gesprochen wird also ein Netz von Zielen über das Unternehmen gelegt.

Aus Sicht der Führungsverantwortlichen erleichtert dieser Ansatz eine Koordination der verschiedenen Abteilungen, die Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen und die integrierende Verhaltensbeeinflussung der Führungskräfte und deren Mitarbeiter. Führen mit Zielen beruht auf einer Logik der „Rahmensteuerung“, d.h. Führungskräfte und Mitarbeiter vereinbaren Ziele und Ressourcenrahmen, haben aber bei der Ausführung ihrer Aufgaben hohe Freiheitsgrade. Die Motivationswirkung dieses



Prof. Stephan Laske ist Professor am Institut für Organisation und Lernen an der Universität Innsbruck.

[Foto: F. Cocagna]

Steuerungskonzepts resultiert aus dem Wissen um den eigenen Beitrag zum Gesamterfolg, den gebotenen Gestaltungsmöglichkeiten, der Übertragung von Verantwortung und der Selbstkontrolle: „Nur wer weiß, wohin die Reise gehen soll, kann und will auch in den richtigen Zug einsteigen!“

Die Idee des Führens mit Zielen ist überzeugend. Die Praxis zeigt allerdings, dass ihre Umsetzung recht voraussetzungsvoll ist. Klare Vorstellungen über die lang-

fristig angestrebte Entwicklung des Unternehmens, gemeinsam erarbeitete Ziele und Beurteilungsmaßstäbe oder eine systematische Überprüfung der Zielerreichung sind nur einige Bedingungen, die erfüllt sein müssen. Effizient ist das Führen mit Zielen vor allem dann, wenn es auf jeder Ebene von einem konsequenten Kommunikationsprozess zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern begleitet, d.h. wenn Führungsarbeit geleistet wird.



www.betriebliche-altersvorsorge.at

Betriebliche Altersvorsorge Consulting GmbH • 5760 Saalfelden • Achenweg
T +43 (6582) 70370 • F +43 (6582) 70370 11 • E-Mail: office@betriebliche-altersvorsorge.at