



Unternehmensziele über Zielmanagement erreichen

Die Herausforderung

In turbulenten Zeiten mit schnellen und tiefgreifenden Veränderungen wird es immer schwieriger die Unternehmensziele zu erreichen. Ein System zur Zielerarbeitung, Zielvereinbarung und Umsetzungssteuerung ist überholten Konzepten der Zielvereinbarungsgespräche, Aktionismus und „Durchwursteln“ nachweisbar überlegen.

Klassische Zielvereinbarungsgespräche verhindern Zielerreichung

Theoretisch ist der Zielerreichungsprozess einfach zu beschreiben: Aus einer Budget- oder Geschäftsplanung werden **erfolgsentscheidende Handlungsfelder** abgeleitet, dafür **Ziele**, also erstrebenswerte zukünftige Ergebnisse definiert und mit Führungskräften / Mitarbeitern **vereinbart**, die dann bei der Zielerreichung **unterstützt** werden. An messbar formulierte Ziele und Key Performance Indicators (KPIs) können außerdem variable Entgeltbestandteile geknüpft werden.

Diesen Prozess aufwandsminimal und erfolgreich zu gestalten ist die Herausforderung. Klassische Management by Objectives-Ansätze greifen wesentlich zu kurz, denn sie lösen keine

- **inhaltlichen Probleme** (Prognosen als Entscheidungsgrundlage absichern? Widersprechen sich Ziele? Werden wirklich Ziele oder doch nur Aufgaben vereinbart?)
- **Akzeptanzprobleme** (Sind Ziele erreichbar? Veränderungsprozesse bedeuten Mehrarbeit – habe ich die Ressourcen? Konsequenzen bei Zielverfehlung?)
- **Koordinationsprobleme** (Ziele erreichen und die Grenzen / Zusammenarbeit von Verantwortungsbereichen? Zielerreichung über einen längeren Zeitraum steuern?)

Das System

Ein funktionierendes System zeichnet sich durch **vier wichtige Bausteine** aus:

1. Ein von der Leitung definiertes und von den Beteiligten akzeptiertes **Gesamtkonzept** insbesondere mit **Regeln** zur Führungsphilosophie und bewährtem Praxis Know How zur Zielorientierten Führung, z.B. zur Unterscheidung von Funktionalen Zielen, Bereichsentwicklungszielen und individuellen Entwicklungszielen
2. **Zielklausuren** in denen Know How erlernt oder aufgefrischt wird und Ziele auf der Basis von Leitungsvorgaben direkt selbst erarbeitet und S.M.A.R.T.-formuliert werden – eine Schlüsselmethodik zur Zielerreichung (Learning by doing)
3. **Mitarbeitergespräche** „unter 4 Augen“ (Learning by doing) um individuelle Entwicklungsziele zu erarbeiten
4. Ein **Instrument, die Ziele-MAG-Map**, das alle Prozesse nach den Workshops steuert, Vereinbarungsunterlagen und Anwendungstipps enthält, Ergebnisse dokumentiert und automatisch auf Sammelblättern zusammenfasst, die zentral einfach auswertbar sind. Das Instrument ist selbsterklärend – Learning by doing.

Der Nutzen

Alle Bausteine sind erfolgsbegründend. Die Zielklausuren und die Ziele-MAG-Map jedoch machen den größten Unterschied zu klassischen Konzepten aus. Sie transportieren das Know How, sichern den Prozess, senken den Prozessaufwand und verbessern die Umsetzung der Pläne.

Das zeigen eine Vielzahl von Anwendungen mit erheblichen Ergebnissteigerungen, die ohne diese Managementmethodik nicht möglich gewesen wären. Beispiele:

- 20% Umsatzwachstum in einem Jahr
- Abbau von prognostizierten Jahresfehlbeträgen z.B. von ./ 4,5 Mio € auf 0
- Ergebnissteigerungen (EBIT) von 3% jährlich über 6 Jahre, die eindeutig mit der Methodik zusammenhängen
- messbare Verbesserung der internen und externen Kundenorientierung
- Restrukturierungen mit messbarer Kosteneinsparung und Effizienzsteigerung ohne Motivationsabbau

Das System ist einfach zu steuern, sodass es in Folgejahren durch einen internen Prozessverantwortlichen selbständig fortgeschrieben werden kann. Es kann mit einem Talentmanagementsystem verknüpft werden.

Dr. Wolfgang Schröder

ist Trainer und Coach in Personal- und Führungsfragen, Berater sowie Autor zahlreicher Bücher und Fachartikel. Mit Prof. Dr. Bronner hat er 1983 den meistzitierten Klassiker zum Bildungscontrolling im deutschsprachigen Raum geschrieben. Deshalb ist überprüfbarer Wirksamkeit und Nachhaltigkeit sein persönlicher Erfolgsmaßstab.

Während der über 30-jährigen Tätigkeit in Führungspositionen innovativer Konzerne (Fichtel & Sachs, MBB, DASA /EADS) und als Selbstständiger hat er mehr als 5000 Trainings- und Workshoptage durchgeführt und innovative Problemlösungen entwickelt. Dazu gehören Talent-Management-Systeme, Orientierungsworkshops um Mitarbeiterziele und betriebliche Chancen zu synchronisieren oder die über 350 mal durchgeführten Zielklausuren, die wesentlich zu EBIT-Steigerungen im zweistelligen Bereich beitragen und mit wirklich funktionierenden Mitarbeitergesprächen verknüpft werden können. Mit der Manager Performance Map hat er das erste Werkzeug geschaffen, mit dem Führungskräfte Personal- und Bereichsmanagement als Führungsgrundlage in den Griff bekommen und Führungsverhalten gezielt verbessern.