



Leitlinie

für Vorstände und Geschäftsführer

Mai 2012

Herausgeber: Johann Leitl

„Führen mit Zielen für Fortgeschrittene“

Einen passenden Umgang mit ihren Zielen zu finden, beschäftigt jedes Jahr viele Unternehmensleitungen. Nachdem Peter Drucker die Methode „Management by Objectives“ 1955 publik gemacht hat, ist sie sehr schnell zum weltweiten Standard in der Leitung von Unternehmen geworden.

Aktuelle Erfahrungen aus Organisationsentwicklungs-Projekten bei verschiedenen Unternehmen zeigen, dass es an der Zeit ist, diesen altbewährten Führungsansatz auf den Prüfstand zu stellen, zu überdenken und effektiver zu gestalten. Im Folgenden sind sieben Prinzipien aufgeführt mit denen ein zeitgemäßer und effektiver Umgang mit Zielen erreicht werden kann.

Prinzip 1: Weg von der Dominanz des Controlling-Denkens

Unternehmensziele, die aus einem Controlling-Denken kommen, sehen in jedem Unternehmen gleich aus. Erst kommt das Renditeziel, dann folgen daraus generelle Umsatz- und Kostenziele. Diese Umsatz- und Kostenziele werden anschließend auf die Bereiche und wenn möglich bis auf den einzelnen Mitarbeiter herunter gerechnet. Die Erreichung dieser Umsatz- und Kostenziele muss dann pro Bereich mit umfangreichen Maßnahmenkatalogen untermauert werden. Das führt dazu, dass sich die einzelnen Unternehmen kaum noch in ihren Zielen unterscheiden. Die Ziele verlieren ihren Sinn. Der einzige Unterschied besteht in der Höhe des Renditeziels und in der Höhe der entsprechenden Umsatz- und Kostenziele. Woher die Höhe des Renditeziels kommt, ist oft nicht nachvollziehbar. Sie zeigt eigentlich nur die Risikobereitschaft der Unternehmensleitung.

Dagegen sehen Unternehmensziele, die aus einem unternehmerischen Denken kommen für jedes Unternehmen anders aus. Ausgangspunkt sind hier die individuellen, unternehmerischen

Wünsche und Herausforderungen für die nächsten Jahre. Individuelle, unternehmensspezifische Ziele haben ein untrügliches Kennzeichen. Sie sind wesentlich leichter im Unternehmen zu vermitteln.

Prinzip 2: Vom Hamsterrad zum Fortbewegungsmittel

Das Arbeiten mit Zielen hat sehr viel Ähnlichkeit mit der Konstruktion eines Fahrzeugs. Zuerst wird eine möglichst konkrete Vorstellung vom Zweck, von der Leistung, von der optischen Wirkung und von weiteren wichtigen Gestaltungselementen des Fahrzeugs entwickelt. Für jedes dieser Gestaltungselemente wird anschließend ein Ziel festgelegt. Aus der Kombination dieser Ziele entstehen die Gestalt des Fahrzeugs, sowie die Struktur für das Funktionieren und das Zusammenwirken seiner Teile. Das Gleiche gilt für den optimalen Umgang mit Zielen in einem Unternehmen. Sie bilden im Prinzip das Fahrwerk des Unternehmens, mit dem die Motivation und die Handlungen der Führungskräfte und Mitarbeiter gelenkt werden.

Jedoch bauen viele Unternehmen mit ihren Zielen eher ein Hamsterrad, als ein Fortbewegungsmittel. Mit möglichst vielen Zielen wird versucht möglichst viele Probleme und Herausforderungen gleichzeitig anzugehen. Viele Ziele, unzureichend aufeinander abgestimmt und teilweise in Widerspruch zu einander, ergeben immer wieder das gleiche Bild. Alle haben extrem viel zu tun, aber das Unternehmen dreht sich eher im Kreis, als wirklich vorwärts zu kommen. Da die Kreisbewegung meistens mehrere Jahre dauert, bleibt sie oft unentdeckt.

Prinzip 3: Ziele, so einzigartig wie das Unternehmen

Die Grundidee von Peter Drucker war es, ausgehend von wichtigen, übergeordneten Unternehmenszielen, untergeordnete Ziele abzuleiten, die zur Erreichung der übergeordneten Unternehmensziele führen. Leider ist auf dem Weg bis heute die Unterscheidung zwischen echten und künstlichen Unternehmenszielen verloren gegangen. Echte



Unternehmensziele sind so einzigartig, wie das Unternehmen selbst. Es sind wichtige unternehmerische Vorhaben, die nur für das jeweilige Unternehmen relevant sind und in der Regel mehr als ein Jahr für die Realisierung brauchen, wie z.B. die Erschließung neuer Kundengruppen, der Aufbau internationalen Geschäfts, oder die Entwicklung neuer Technologien. Vorhaben, die den vollen Einsatz des gesamten Unternehmens erfordern, finanziell und personell.

Prinzip 4: Der Realität ins Auge blicken und die Spannung halten

Je mehr es um echte, unternehmerische Ziele geht, umso öfter kommt es vor, dass die Summe der unternehmerischen Vorhaben sowohl die finanziellen als auch die personellen Möglichkeiten des Unternehmens übersteigen. An dieser Stelle haben die Renditeanforderungen ihren richtigen Platz. Nicht als Ziel, sondern als limitierender Faktor. Wozu führt die Konfrontation mit begrenzten Möglichkeiten? Die einfachste Lösung wäre eine Reduzierung der Ziele. Das schwächt. Wer gibt schon gerne bei wichtigen Wünschen nach? Die stärkere Lösung beginnt damit, der scheinbar unüberbrückbaren Distanz zum Ziel ins Auge zu blicken und die Spannung die dabei entsteht zu halten. Diese Spannung wirkt wie ein Motor für kreative Lösungen. Jeder, der in diese Spannung involviert ist, beginnt nach neuen Wegen Ausschau zu halten mit denen die Grenzen im Ist überwunden werden können. Es ist immer wieder erstaunlich, wie schnell dadurch neue, bessere Lösungen gefunden werden - auf allen Ebenen einer Ziele-Hierarchie.

Prinzip 5: Ergebnisziele statt Prozessziele

Eine zusätzliche Verbesserung in Richtung kreative, wirksame Lösungen entsteht durch die Art der Ziele mit denen gearbeitet wird. Nur wenige kennen den Unterschied zwischen Ergebniszielen und Prozesszielen. Ein Prozessziel ist z.B. „Die Verkaufsorganisation zielgruppenorientiert ausrichten“. Eigentlich wird damit kein Ziel, sondern ein Schritt hin zu einem Ziel beschrieben. Deshalb taucht jedesmal, wenn ein Prozessziel genannt wird, die Frage auf, „wozu?“ oder „Wohin soll das führen?“. In dem Beispiel könnte die Antwort auf diese Frage lauten: „Damit die Kundendurchdringung von 50% auf 80% steigt“. Das ist das Ergebnisziel. Die Ziele-Kataloge der meisten Unternehmen sind voll mit Prozesszielen und gewöhnlich werden Renditeziele genannt, wenn nach Ergebniszielen gefragt wird. Mit Ergebnis ist hier etwas anderes gemeint. Ergebnisziele beschreiben den Zustand der Fertigstellung einer Aufgabe oder eines Projektes. Menschen sind wesentlich motivierter und kreativer, wenn es darum geht etwas Konkretes fertig zu stellen auf das anschließend weiter aufgebaut werden kann. Ergeb-

nisziele zu definieren ist ungewohnt und die Frage „was sind die Ergebnisse, die wir erreichen wollen?“ ist oft nicht so einfach zu beantworten. Dafür braucht es etwas Übung.

Prinzip 6: Involvement statt Commitment

Sobald die übergeordneten Ergebnisziele der Unternehmensleitung feststehen, kann damit begonnen werden Schritt für Schritt die einzelnen Hierarchieebenen des Unternehmens in den Aufbau der Ziele-Hierarchie zu involvieren. Jede Führungskraft muss sich in diesem Zusammenhang zwei Fragen stellen: (1) Welche Ergebnisse müssen von mir und meinem Team kommen, damit die Erreichung der nächst höheren Ziele gelingt? und (2) passen meine Ziele mit denen meiner Kollegen auf meiner Ebene zusammen? Je mehr sich alle an diesen beiden Fragen orientieren, umso mehr entsteht ein zusammenhängendes „Fahrwerk“ an Zielen. In dem Moment, in dem das zusammenhängende Bild aller Ziele für die Beteiligten erkennbar wird, braucht es keine Zielvereinbarung und kein Commitment mehr. Es ist klar, was, bis wann zu tun ist, und wohin das führen soll. Die Vorstellung, Ziele sollten jeweils am Jahresende erreicht sein, mag für Umsatz- und Kostenziele gelten. Für echte, unternehmerische Ziele sind die Zeitspannen für die Erreichung der gewünschten Ergebnisse sehr unterschiedlich und ergeben sich während dem Aufbau der Ziele-Hierarchie.

Prinzip 7: Umsetzen = Lernen und Fähigkeiten entwickeln

In der Umsetzung zeigt sich dann, ob alles so zusammenpasst, wie gedacht. Erfahrene Umsetzer wissen, dass es manchmal anders kommt als geplant. Jedoch werten Sie abweichende Ergebnisse nicht als Schwäche, sondern als Chance zu lernen und sich zu verbessern. Deshalb ist bei ihnen folgendes Handlungs-Muster zu beobachten: (1) Sie beginnen mit den ersten Schritten in Richtung Ziel und (2) bewerten, ob die Ergebnisse ihres Handelns zielführend sind. Falls nicht, (3) passen sie ihr Vorgehen an. Anschließend (1) handeln sie wieder, (2) bewerten wieder die Ergebnisse und (3) passen, falls erforderlich wieder an usw. Mit diesem Umsetzungsmuster bauen sie Schritt für Schritt die Fähigkeiten auf, um die es in dem jeweiligen Umsetzungsprozess geht.

Fazit

Ziele sind das wichtigste Werkzeug der Unternehmensführung. Der professionelle Umgang mit Zielen entscheidet darüber, ob ein Unternehmen seine Ziele erreicht. Durch unprofessionellen Umgang mit Zielen kann ein „Fahrwerk“ entstehen mit dem ein Unternehmen nur mit viel Mühe in der Spur gehalten werden kann. Ein gut gebautes Fahrwerk dagegen ermöglicht den Weg des geringsten Widerstandes.

Alle Ausgaben der Leitlinie zum Download und zum Weiterleiten per e-Mail finden Sie unter:

www.leitl-consulting.de