

Zielvereinbarungen. Treffsicher führen

Führen mit Zielvereinbarungen ist – richtig eingesetzt – mehr als eine isolierte Einzelmaßnahme. Es ist ein Instrument der Organisationsentwicklung. Der folgende Artikel beschäftigt sich mit entsprechenden Erfahrungen des AOK-Bundesverbandes.

Häufig wird gerade an diesem Managementinstrument sichtbar: Organisationsentwicklungsinstrumente werden von den Anwendern immer der Unternehmenskultur entsprechend zu rechtgebogen. So ist es nicht weiter verwunderlich, dass aus Führen mit Zielvereinbarungen in dem einen Unternehmen „Führen mit Zielvorgabe“, beim anderen „Führen mit Zahlen“ und beim dritten „Management by objectives“ oder „Führen mit Zielen“ wird. Unabhängig davon, wie Führen mit Zielvereinbarungen definiert wird, wichtig ist es dabei, das Instrument so anzupassen, dass es für das Unternehmen, die Unternehmensleitung und die Mitarbeiter in der Situation hilfreich ist, um

- eine gemeinsame Vision und Strategie zu entwickeln,
- die Ziele des nächsten Jahres zu definieren,
- das Handeln der Führungskräfte und Mitarbeiter an den Zielen auszurichten,
- die notwendigen Leistungen zur Zielerreichung klar festzulegen, um damit Leistung gerechter und objektiver bewerten zu können,
- das Denken und Handeln an Resultaten zu orientieren und nicht an der Tätigkeit,
- die Kommunikation als „Herzstück“ aller Geschäftsprozesse zu optimieren.

Vision

Wie kann man eine gemeinsame Vision aufbauen? Warum sollte man das überhaupt? Es spart Kraft und Zeit. Wenn zum Beispiel Berti Vogts vorher keine klaren Anweisungen hinsichtlich der Strategie gibt, dann werden manche Spieler offensiv und andere defensiv spielen. Ähnliches ist auch in Unternehmen feststellbar.

Die eine Führungskraft bestimmt: „Alle Kunden müssen besucht werden.“ Die andere Führungskraft meint hingegen: „Nur die Zielkunden müssen besucht werden.“ Solche Zielkonflikte innerhalb von Unternehmen können sehr bedrohlich werden. Solange das „gegnerische Team“ auch ohne Strategie „Kreisklassen-Fußball“ spielt, fallen eigene Fehler nicht weiter auf. Gefährlich wird es, wenn ein Wettbewerber aus einer höheren Klasse antritt und mit gebündelter Kraft Schwachstellen auszunutzen weiß. Für die AOK heißt das, eine Unternehmensstrategie, die konsequent verfolgt wird, ist überlebenswichtig. Mit den Bundesprojekten wurde hierzu bereits ein großer Schritt in die richtige Richtung getan. Das Instrument Führen mit Zielvereinbarungen ist geeignet, die Projekte zu verzahnen, um somit mehr Stabilität im Organisationsentwicklungsprozess zu erhalten.

Markt	Kosten
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Kunden sind unsere Zielkunden? Wie entwickelt sich der Markt? • Welchen Marktanteil wollen wir? • Wie bearbeiten wir den Markt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Leistungen kosten uns wie viel? • Welche Steigerungsraten? Wer beeinflusst welche Kosten? • Welche Leistungen sind zukünftig nötig/möglich?
Service/Qualität	Organisation/Personal
<ul style="list-style-type: none"> • Was sind Bedürfnisse unserer Kunden? Wie zufrieden sind Kunden mit uns? • Wie gut ist unsere Konkurrenz? • Wie ist die Qualität unserer Produkte? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ist unsere Aufbauorganisation optimal? • Sind unsere Führungskräfte und Mitarbeiter ausreichend qualifiziert und informiert? • Wie gut funktioniert das Informationsmanagement? • Welche Fähigkeiten braucht mein Personal (Außendienst/ Führungsnachwuchs) um im Wettbewerb zu bestehen?

In den Strategieworkshops mit Vorständen der AOK hat sich obenstehendes Vier-Felder-Schema bewährt, um die strategischen Ziele der AOK zu analysieren. Für die jeweiligen Fragen werden vom Controllingbereich in Zusammenarbeit mit einer Projektgruppe Daten aufbereitet.

Stellt man sich diese und weitere Fragen perspektivisch für die nächsten drei bis fünf Jahre, so erhält man durch die Antworten die strategischen Ziele eines Unternehmens. Es wird eine Vision transparent gemacht, die den Führungskräften und Mitarbeitern verdeutlicht, wo der Vorstand spätestens nach fünf Jahren mit dem Unternehmen stehen will.

Jahresziele

Nachdem eine Vision innerhalb der Entscheidungsspitze eines Unternehmens definiert wurde, kann der Vorstand zusammen mit dem oberen Managementkreis die operativen Jahresziele vereinbaren.

Eine Projektgruppe bekam den Auftrag, notwendige Daten und Eindrücke zu den „Vier-Strategie-Feldern“ einzuholen und für einen zweitägigen Workshop aufzubereiten. In dem Workshop wird zunächst eine Ist-Analyse präsentiert. Danach stellt der Vorstand seine strategischen Ziele vor. Diese gelten als Zielkorridor für das obere Management. Die Führungskräfte erarbeiten dann selbst, was die Hauptschwachstellen und die Stärken des Unternehmens sind und was im kommenden Jahr gemeinsam erreicht werden soll. Der Vorstand vereinbart somit gemeinsam mit seinen „Spielmachern“ die operativen Jahresziele des Unternehmens. Denn nur, wenn auch die „Spielmacher“ hinter der Strategie des Trainers stehen, wird die Strategie erfolgreich umgesetzt.

Das Handeln ausrichten

Es wäre wünschenswert, wenn eine solche Zielvereinbarung zwischen allen Führungskräften und Mitarbeitern über alle Hierarchieebenen stattfinden würde. Hierbei bleiben jedoch die meisten Zielvereinbarungsprozesse stecken. So scheint es realistisch, im ersten Jahr die Zielvereinbarung bis zum mittleren Management zu treffen. Natürlich soll niemand aus dem mittleren Management gebremst werden, wenn er auch mit seinen Teamleitern Zielvereinbarungsgespräche führt. Um jedoch den Prozess konsequent zu begleiten und auch die Ziele zu kontrollieren, ist dies häufig nicht möglich. Deshalb sollte man sich auf einen Prozess einstellen, der zwei bis vier Jahre braucht, bis das Führen mit Zielvereinbarungen ein vollständig umgesetztes Führungsinstrument ist. Es gilt hierbei: „Auch der Weg ist bereits ein Teil des Ziels.“ Lehrbuchartig ergibt sich somit untenstehende Zielpyramide.

Abb.
Zielpyramide

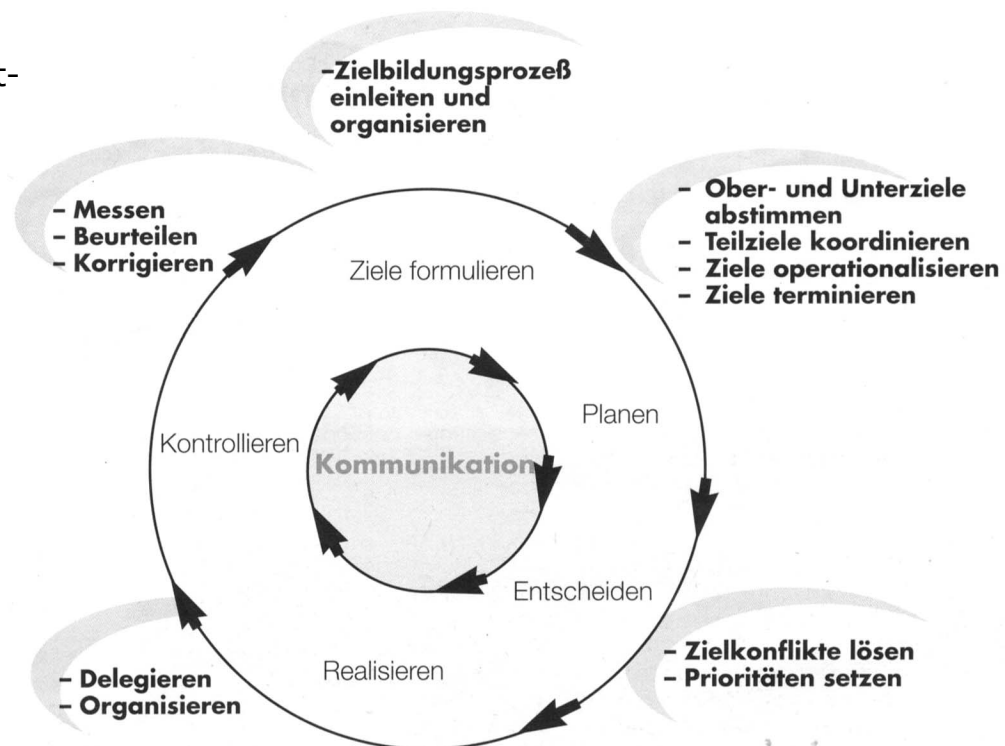


Nach dem Zielworkshop kennen alle Führungskräfte im oberen Management die Unternehmensziele. Der nächste Schritt ist nun eine Besprechung beziehungsweise ein moderierter Workshop mit dem mittleren Management. Der/die Dezernent/in präsentiert die Jahresziele des Unternehmens und erarbeitet mit den Mitarbeitern gemeinsam was das Dezernat zur Erreichung der Ziele beitragen will. Hieraus wird eine Liste von maximal sieben Zielen erarbeitet, die im Zielvereinbarungsgespräch mit dem Vorstand abgestimmt werden. Auf der Basis dieser sieben Dezernatsziele kann nun jede/r Abteilungsleiter/in wiederum mit ihren/seinen Teamleitern eine Besprechung oder besser: einen moderierten Workshop durchführen. Hierbei ergibt sich wiederum eine Liste von maximal sieben Abteilungszielen, die gemeinsam mit den Dezernenten abgestimmt werden sollten. Die Strategie des „Trainers“ wird so allen „Spielern“ bekannt. Jeder weiß, welches Handeln gefordert und welches unerwünscht ist. Dies bedeutet ein Stück Sicherheit und Struktur für Mitarbeiter/innen in unruhigen Zeiten.

Objektive Bewertung

Um zum Beispiel leistungsorientierte Zulagen für besonders motivierte und leistungsstarke Mitarbeiter/innen auszuzahlen, hilft es, objektiv messbare, klar definierte konkrete Ziele zu vereinbaren. Bei vielen Zielen ist das möglich, bei anderen, qualitativen Zielen fällt das schwer. Das Messen würde zuviel Aufwand erfordern. Trotzdem sollte man hierbei vereinbaren, was zukünftig das Ergebnis sein soll. Im Außendienst zum Beispiel fällt eine Zielvereinbarung relativ leicht. Wenn man ein gutes Controlling hat, sind die Ziele auch messbar. Ob jemand 1.000 Zielkunden in seinem Bezirk hat oder nicht, lässt sich noch relativ gut messen. Ob jedoch der Bereich „Personalentwicklung“ die Qualität der Führungskräfte beziehungsweise des Führungskräftenachwuchses erhöht hat, lässt sich nur schwer messen. Trotzdem sind diese Ziele genauso wichtig für ein erfolgreiches Unternehmen wie die quantitativen. Aber auch hier kann im Gespräch geklärt und schriftlich fixiert werden, was das Ergebnis der Arbeit im Personalentwicklungs-Bereich sein soll.

Abb.
Management-
kreislauf



Um die Ziele realistisch zu definieren, braucht man einige Übung. Deshalb sollte man bei der Einführung des Instruments im ersten Jahr von disziplinarischen Konsequenzen bei mangelnder Zielerreichung absehen. Die Kontrolle der Zielerreichung in einem Zielerreichungsgespräch ist jedoch wichtig, wenn das Instrument von den Mitarbeitern ernstgenommen werden soll. Ohne positive und negative Konsequenzen wird Führen mit Zielvereinbarungen zu einem unverbindlichen Spiel mit hohem bürokratischem Aufwand.

Resultatorientiert

Stand in der Vergangenheit eher die Frage im Mittelpunkt: „Welche Tätigkeit führe ich aus?“, so wird durch Führen mit Zielvereinbarungen die Frage „Zu welchem Ergebnis führt mein Handeln?“ von zentraler Bedeutung. Auch tarifpolitisch wurde dieser Weg bereits eingeschlagen, so dass aus dieser Richtung die Zielvereinbarungsmethode zusätzlich Rückenwind erhält.

Bei der Kontrolle der Ergebnisse sollte jedoch nicht nur das Resultat gesehen werden. Es wird gemeinsam hinterfragt: „Was kann getan werden, damit man zukünftig noch erfolgreicher sein kann?“ Dies stellt die Schnittstelle zu einem Förder- und Beurteilungssystem her. Es können zum Beispiel Hospitationen, Bücher oder Seminare empfohlen werden, um die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu erhöhen. Diese enge Koppelung von Personalentwicklungsmaßnahmen (PE) an die Unternehmensziele hat eine höhere Motivation der Teilnehmer und eine höhere Transferleistung zur Folge.

Die Kommunikation optimieren

Die Steuerung von Geschäftsprozessen ist nur mit einer effektiven Kommunikation möglich. Ähnlich dem Blut im Herz-Kreislauf-System ist die Kommunikation das Transportmittel für lebensnotwendige Informationen in allen Unternehmen. „Der klügste Kopf erreicht nichts, wenn sein Kreislauf nicht funktioniert.“

Die beste Strategie nutzt nichts, wenn die notwendigen Informationen nicht weitertransportiert werden. Aus diesem Grund ist die oftmals als „schmückendes Beiwerk“ abgestempelte „interne Kommunikation“ keine Kür, sondern Pflicht für alle Führungskräfte. Mangelnde „Durchblutung“ einzelner „Regionen“ führt zu Krankheiten, die den gesamten Körper schädigen können. Es ist also eine Top-Aufgabe, den Informationsfluss im Unternehmen zu sichern und Informationskultur von den Mitarbeitern einzufordern. Bezogen auf Führen mit Zielvereinbarung führt dies zu obenstehendem Managementkreislauf.

Die Einführung und Pflege des Managementinstruments Führen mit Zielvereinbarungen ist eine komplexe und kreative Aufgabe für die Verantwortlichen. Sie müssen sich gleichermaßen um betriebswirtschaftliches Controlling, strategische Unternehmensführung und psychologischpädagogische Führungsprozesse kümmern. Nur dann ist es zu erreichen, dass „Führen mit Zielvereinbarungen“ auch gelebt wird und nicht nur als „neue Tapete auf alten Gemäuern“ dient.

Dirk Seeling