

Mitarbeiter in die Pflicht nehmen

VON JUTTA KNAUER

In Zeiten der Veränderung und Unsicherheit ist Führungsarbeit dringend gefordert - allerdings nicht die Führung an der kurzen Leine, sondern strategisch angelegte Mitarbeiterführung. Das Führungsmodell „Führen mit Zielvereinbarungen“, auch bekannt als „management by objectives“ kommt aus der Betriebswirtschaftslehre und soll helfen, dass Mitarbeiter ziel- und ergebnisorientiert im Sinn der Unternehmensstrategie arbeiten.

Je anspruchsvoller die Rahmenbedingungen wie kurzfristige Auftragseingänge oder Stornierungen, Austauschbarkeit von Produkten und Leistungen sind, desto entscheidender ist es, kurzfristig zu handeln, aber langfristig zu planen, um zu überleben. Schnelle Anpassungsfähigkeit ist gefragt, um auf Kurs zu bleiben. Wenn die Windstärke zunimmt, muss eventuell ein anderer Kurs gefahren werden, um trotzdem den Zielhafen zu erreichen. Wenn die Segel richtig gesetzt sind, kann man das Ziel sogar schneller erreichen, als zu dem Zeitpunkt angenommen wurde, an dem der ursprüngliche Kurs anhand der Wettervorhersagen festgelegt wurde.

Doch der beste Kapitän kann ein größeres Segelboot nur mit einer guten Mannschaft segeln. Und die kann nur dann die richtigen Handgriffe tun, wenn sie dafür klare Vorgaben erhält, die Route und das Ziel kennt und über die Wetterverhältnisse informiert ist. Aber es gibt viele Unternehmer, die sich wie Einhand-Segler verhalten und meinen, es würde reichen, wenn sie selbst Bescheid wüssten.

ZIELVEREINBARUNGEN STATT ANWEISUNGEN

Die Definition der Strategie sowie die Implementierung und Evaluation eines Controllings, das verwertbare Unternehmenszahlen liefert, sind unerlässlich für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung. Die Umsetzung von Strategie und die Zielerreichung geschieht durch die Mitarbeiter. Deshalb müssen sie rechtzeitig und umfassend über die aktuelle Situation im Unternehmen informiert sein. Menschen übernehmen nur dann Verantwortung, wenn sie wissen, wofür es geht und wenn sie die Auswirkungen ihres Tuns kennen. Damit hier mehr Bewusstsein entsteht, braucht es Gespräche zwischen dem Unternehmer, seinen Führungskräften und seinen Mitarbeitern, besonders wenn sich eine Krise anbahnt.

Kurzfristige Anweisungen in der Art „wir müssen den Umsatz im nächsten Monat um X Prozent erhöhen“, bringen wenig bis nichts. Wenn die Mitarbeiter nicht wissen, dass die Unternehmenszahlen darauf hindeuten, dass die Umsätze in anderen Produktfeldern einbrechen werden, denken sie höchstens „der Alte spinnt“. Es ist besser, langfristig zu

planen und die Mitarbeiter in die Verantwortung für das Unternehmenswohl zu nehmen. Mit professionellen Jahresgesprächen und Zielvereinbarungen werden Vertrauenskultur, Motivation und Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen gefördert. Die Identifikation mit dem Unternehmen steigt. Ressourcen werden besser genutzt und Potenziale geweckt. Der Blick für das Notwendige wird geschärft, die Selbstverantwortung gefördert und die Leistungsbereitschaft erhöht. Unternehmensziele werden zu individuellen Zielen. Der Unternehmenserfolg steigt.



Jutta Knauer berät seit über 20 Jahren Familienunternehmen. Sie trainiert und coacht Unternehmer und deren Führungskräfte.

Seminare:
Ziele vereinbaren – Ziele erreichen, Leistung und Motivation stärken

23. September in Hamburg, 7. Oktober in Stuttgart

► WWW.JUTTAKNAUER.DE

Zielformulierungen sollen Absichten konkretisieren und erkennbar machen, Zielkonflikte bereits vorweg bedenken, mit Oberzielen und anderen Teilzielen möglichst harmonisieren. Sie sollen motivieren, damit sie auch erreicht werden, einen Maßstab für das Controlling haben und verbindlich sein. Am Ende des Prozesses sind alle Mitarbeiter klar informiert über die Unternehmensziele und ihren persönlichen Beitrag, diese zu erreichen. Die Ressourcen und Fähigkeiten sollten zielorientiert auf die wesentlichen Aspekte hin eingesetzt werden. Dabei ist es wichtig, Ziele verstärkt anhand der gesamten Prozesskette und weniger bezogen auf die Abteilung zu definieren. Es sollten Ziele zu Budgets, zu Ergebnissen aber auch zur Entwicklung der

Mitarbeiter aufgenommen werden. Eine Handvoll Ziele ist in der Regel genug. Durch die gemeinsame Entscheidungsfindung sind die Ziele von allen gewollt. Je stärker sich der Einzelne mit den Ergebnissen des angestrebten Ziels identifizieren kann, umso einfacher wird das Ziel erreicht. So wird „Führen mit Zielen“ zu einem wirksamen und effizienten Führungsinstrument.

PEANUTS, DIE ZUM SCHEITERN FÜHREN

Viele Unternehmenschefs herrschen nach wie vor nach Gutsherrenart und verstehen Zielvereinbarungen völlig falsch. Das führt dazu, dass der Nutzen auf der Strecke bleibt oder sich sogar ins Gegenteil verkehrt. Die häufigsten Fehler sind:

- Ziele werden nicht vereinbart, sondern vorgegeben.
- Es werden zu viele Ziele definiert, die wichtigen geraten aus dem Fokus.
- Die Ziele sind nicht realistisch und umsetzbar.
- Die Maßnahmen zur Zielerreichung bestimmt alleine die Führungskraft.
- Die Mitarbeiter sind (noch) nicht im Boot, weil sie nicht über die Lage des Unternehmens und die Strategien der Unternehmensführung informiert sind.
- Es wird nach dem Motto „Ober sticht Unter“ verfahren, anstatt immer wieder zu überlegen, welches der unterschiedlichen Ziele die Firma strategisch dem Unternehmensziel (erfolgreiches Überleben od. strategisches Wachstum) näher bringt.
- Es erfolgt keine Zielbegleitung.
- Die Zielerreichung wird gar nicht oder nur spontan kontrolliert.

Typische Beispiele, dass es an Kleinigkeiten scheitert, sind das Fehlen von Lob und Anerkennung, wenn schwierige Ziele erreicht wurden, die Änderung von Zielen durch die

Geschäftsführung ohne Absprache mit den Führungskräften und Mitarbeitern oder das Verhindern von Selbstverantwortung der Mitarbeiter. So vereinbarten zum Beispiel die Landesgeschäftsführer einer Holding mit ihren Mitarbeitern Ziele, die der Finanzchef ohne Absprache generell um fünf Prozent erhöhte. Dafür gab es gute Gründe, die aber nicht kommuniziert wurden. Allgemeine Enttäuschung und weniger Leistung waren die Folge. Noch schlimmer ist es, wenn keine Kontrolle der vereinbarten Ziele erfolgt.

Eine fehlende Kontrolle bedeutet letztlich, dass es den Führungskräften und der Unternehmensleitung egal ist, ob die Ziele erreicht werden oder nicht. Die Mitarbeiter erhalten so den Eindruck, dass die Zielvereinbarungen nicht wichtig sind. Selbstverantwortung kann man so nicht aufbauen bzw. stärken. Die Mitarbeiter werden sich zu Recht verschaukelt fühlen. Unternehmer sollten also unbedingt darauf achten, bei Zielvereinbarungen getroffene Absprachen und Termine penibel einzuhalten bzw. rechtzeitig über Änderungen zu sprechen und diese auch zu begründen. Nur so werden Mitarbeiter lernen, das gesamte Unternehmen im Blick zu haben und entsprechend zu handeln. Das Schlagwort von den Mitarbeitern als „Mit-Unternehmern“ kann nur mit Leben gefüllt werden, wenn die Mitarbeiter tatsächlich konkret und messbar Verantwortung für das Unternehmenswohl tragen. ■

10 GOLDENE REGELN FÜR DIE VEREINBARUNG VON ZIELEN

1. Ziele werden gemeinsam vereinbart.
2. Ziele orientieren sich am gesamten Zielsystem.
3. Ziele werden als Ergebnisse formuliert.
4. Ziele werden konkret quantifiziert – zeitpunkt- oder zeitraumbezogen.
5. Ziele orientieren sich am Reifegrad des Mitarbeiters.
6. Ziele sollten anspruchsvoll, realistisch und motivierend sein.
7. Ziele müssen klar abgegrenzt werden.
8. Ziele müssen widerspruchsfrei formuliert werden.
9. Ziele stellen kein Dogma dar.
10. Ziele werden schriftlich festgehalten.