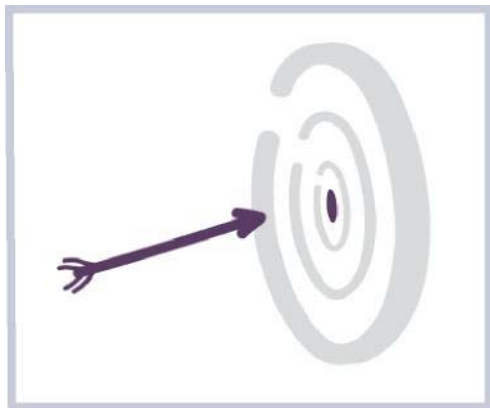


Mit einer klaren Zieldefinition den Erfolg sichern

Weniger Stress, abnehmen oder nie mehr rauchen gehören zu den Top 10 der privaten Neujahrsvorsätze. Doch mit Zielen ist es meist wie mit guten Vorsätzen: wer durchhalten will, benötigt jede Menge Motivation und Ausdauer. Doch nicht nur privat werden gute Vorsätze für ein erfolgreiches Jahr getroffen, sondern auch in Unternehmen. In diesem Managementbrief geben wir Ihnen 10 Tipps für Ihre Unternehmensziele und deren erfolgreiche Erreichung.



Fallbeispiel Ziele

Der amerikanische Forscher Thomas Alva Edison (Patentbesitzer der Glühbirne) wurde einmal gefragt, wie es sich anfühle, zehntausend Mal versagt zu haben. Edison antwortete: „Ich habe nicht versagt. Ich habe mit Erfolg zehntausend Wege entdeckt, die zu keinem Ergebnis führen.“ Für jedes Problem gibt es eine Lösung, nachher ist es nicht wichtig, wie oft man gescheitert ist, aber es ist wichtig, sich Ziele zu setzen und sein Handeln daran zu orientieren.

Definition Unternehmensziele

Unternehmensziele sind die Grundlage für alle Entscheidungen. Sie gehören zu den wichtigsten Elementen guter Führung. Sie helfen in konkreten, messbaren Einzelschritten, Strategien umzusetzen. Durch festgelegte Verantwortlichkeiten und Zeitrahmen können sie kontrollierbar gemacht werden. In vielen Unternehmen werden sie jedoch vernachlässigt oder nicht als Führungsinstrument genutzt. Das Zitat von Mark Twain „Wer nicht weiß, wo er hin will, darf sich auch nicht wundern, wenn er woanders ankommt“, ist in der praktischen Umsetzung jedoch viel komplexer. Aber in den

meisten Unternehmen kann man das Führen mit Zielen mit den nachstehenden Tipps verbessern.

1. Voraussetzungen

Ziele sind das wichtige Bindeglied zwischen strategischer Ausrichtung und operativer Umsetzung. Werte und Normen haben dabei gestaltenden Einfluss auf die Setzung des Zielsystems. Aufbauend auf der Vision werden die strategischen Ziele ermittelt, denn wenn über das Grundsätzliche, den Sinn und Zweck, keine Einigkeit besteht, ist es sinnlos, miteinander Ziele zu vereinbaren. In vielen Unternehmen wird dies bei der Zielsetzung vernachlässigt.

2. Realistische Zielsetzung

Oftmals beginnt die Schwierigkeit der Zielsetzung mit der Frage: Welche und wie viele Ziele sollen vereinbart werden? Setzen Sie sich realistische Ziele, die zu Ihrem Unternehmen passen. 10 oder gar mehr Ziele führen schnell zur Verzettelung. Konzentrieren Sie sich auf einige wenige Ziele. 5 - 8 Ziele gelten als realistisch.

Der Erfolg ist nicht von der Anzahl der gesetzten Ziele abhängig, sondern von Größe und Effektivität. Definieren Sie Ihre Ziele auf vier Ebenen.

- 1. Unternehmensebene
- 2. Persönliche Ebene
- 3. Team oder Abteilungsebene
- 4. Ergebniswirksame Ebene

Darüber hinaus braucht gute Zielsetzung Zeit, Führungskräfte sollten daher genügend Kapazität einplanen.

3. Richtige Zielsetzung

Bei der Festlegung müssen Zustandsbeschreibung, Zweck, Ausmaß, Zeitbezug und Messbarkeit berücksichtigt werden. Beispielsweise „Am Ende des Wirtschaftsjahres 2018 hat der Bereich Dachsanierung einen Marktanteil von 15 %“. Orientieren Sie sich hierbei nicht an Partnern, Konkurrenten oder Vorgaben von Beratern usw.. Sind es nicht Ihre eigenen Ziele, sind sie meist wenig motivierend und erfolgsversprechend.

Ein besonderes Augenmerk sollte auf die Vernetzung der Ziele gelegt werden.

Sind sie widersprüchlich zueinander, können sie nicht erreicht werden und sich negativ auf andere Ziele auswirken. Ein Modeunternehmen, das für exzellente und exklusive Stoffe steht, kann nicht gleichzeitig der günstigste Anbieter sein.

Fehlende Zweckorientierung, Motivation und permanentes Scheitern können Ursachen für eine falsche Zielsetzung sein. In Ihnen muss brennen, was Sie in anderen entzünden wollen. Mit der Motivation ist es wie mit dem Kraftstoff beim Auto, mit leerem Tank ist eine Zielerreichung aussichtslos. Hinterfragen Sie deshalb: brenne ich für meine Ziele oder nicht?

4. Zeitliche Abgrenzung

Eine Unterscheidung der Ziele erfolgt nach der zeitlichen Ebene sowie nach ökonomischen und sozialen Aspekten. Nach dem Festlegen der strategischen Ziele kann man die mittel- (5 - 10 Jahre) und kurzfristigen Ziele (1 - 3 Jahre) definieren.

| | |
|---------------------------|---|
| Normative Ziele | <ul style="list-style-type: none"> Sind die normativen Grundlagen für das unternehmensspezifische Selbstverständnis definiert, und dienen diese, als Leitbild der Unternehmenskultur? Gibt es ein Zielsystem für die Unternehmenskultur in Bezug auf Werte, Identität, Grundsätze und Normen? |
| Strategische Ziele | <ul style="list-style-type: none"> Sind die langfristigen Aufgaben formuliert und beschreiben diese was mit dem Unternehmen erreicht werden soll? Haben Sie Ihre Wachstums-, Markt- und Produktziele definiert? |
| Operative Ziele | <ul style="list-style-type: none"> Sind alle Ziele und die damit verbundenen Zahlen, Daten, Fakten definiert, um die Vision zu verwirklichen? Sind Tages-, Wochen-, Monats- und Jahresziele festgelegt und werden diese einer Abweichungsanalyse unterzogen? |

5. Überwinden von Zweifeln

Oftmals beginnen die Problematiken der Zielvereinbarungen damit, einen geeigneten Termin zu finden. Das Tagesgeschäft hat meist Priorität. Hinzu kommen meist Zweifel der Mitarbeiter, die Zielvereinbarungsgespräche nur als notwendiges Übel empfinden. Doch um Ziele zu erreichen, müssen Gewohnheiten abgelegt und festgetretene Wege wieder verlassen werden. Wichtig hierbei ist, nicht wieder in alte Muster zu verfallen und neue Zweifel bei sich selbst und den Mitarbeitern aufkommen zu lassen. Viele Ziele scheitern, nicht weil sie nicht umgesetzt werden wollen, sondern weil bei der Festlegung nicht die Umsetzungsfähigkeit berücksichtigt wird.

6. SMART-Formel

Eine für alle Beteiligten verständliche Formulierung zu finden ist nicht immer leicht. Schwammige Zielvereinbarungen sind schnell irreführend und frustrierend. Fokussieren Sie sich darauf, dass Sie ihre Ziele beurteilen und im Ergebnis messen können.

Als Hilfe kann die SMART-Formel genutzt werden.

| | |
|----------|---------------------|
| S | steuerbar |
| M | messbar |
| A | attraktiv |
| R | realisierbar |
| T | terminierbar |

7. Mitarbeiter integrieren

In der heutigen Zeit wollen Mitarbeiter nicht mehr stumpf Arbeitsanweisungen befolgen. Sie sind an Arbeitsergebnissen und der daraus resultierenden Anerkennung interessiert. Mitarbeiter sollten in diesen Zielprozess miteinbezogen werden. In vielen Unternehmen findet immer noch eine Pseudo-Beteiligung statt, doch letztendlich sind es die Mitarbeiter, die einen großen Beitrag zur Zielerreichung leisten.

Zusammenhänge, Vernetzungen und Unstimmigkeiten sollten gemeinsam analysiert und behoben werden. Nutzen Sie die Stärken Ihrer Mitarbeiter! Auch unrealistische Vorgaben seitens der Geschäftsleitung, wie z. B. die neue Produktgruppe innerhalb der nächsten vier Monate auf den Markt zu bringen, obwohl sechs Monate notwendig sind, können somit vermieden werden. Mit Schwächen können Sie keine Spitzenleistungen erbringen.

Werden Ziele allein durch die Geschäftsleitung vorgegeben, finden sie nicht den Anklang, als wären Mitarbeiter selbst an dem Prozess beteiligt gewesen. Ein „Wir-Gefühl“ ist wichtig. Mitarbeiter werden viel engagierter zum Wohle des Unternehmens arbeiten.

8. Agieren statt Reagieren

Nach der Zielsetzung folgt die Durchführung. Wenn Sie nicht aktiv werden, können Sie ihre Unternehmensziele niemals umsetzen. Oftmals stehen Verlust- und Versagensängste dem erfolgreichen Handeln entgegen. Lassen Sie sich nicht davon entmutigen.

Sinnvoll ist es, eine Jahresanfangs-Zielkonferenz einzuführen. Aufbauend auf Werten sollten die Ziele für das kommende Jahr vereinbart werden. Ein positiver Ausgang der Sitzung ist für ein gutes Betriebsklima wichtig, z. B. durch einen Ausblick am Ende des Meetings auf die Unternehmensvision. Im Laufe des Jahres kann dann mit Hilfe von regelmäßigen Gruppengesprächen ein dynamischer

Prozess entwickelt werden, der die Zielerreichung fördert.

Wer nachhaltig erfolgreich sein möchte, muss sich auch verändern können. Wenn Sie noch keine Ziele für 2016 gesetzt haben, dann gehen Sie es an, es wird höchste Zeit!

9. Kontrolle

Sind die Ziele einmal festgelegt und die Maßnahmen eingeleitet, darf man sie nicht mehr aus den Augen verlieren. Allerdings stellt man die zeitaufwendig erarbeiteten Zielvereinbarungen nur ungern wieder in Frage, aber schon alleine während der Durchführungsphase müssen sie permanent überprüft werden, um Abweichungen rechtzeitig zu erkennen und anzupassen.

- Sind die angestrebten Ziele erreicht worden?
- Ist die Zeitvorgabe eingehalten worden?
- Ist der Budgetrahmen voll ausgeschöpft oder überschritten worden?

Eine Ergebniskontrolle ist wichtig, nur so festgestellt werden kann, was gut oder weniger gut gelaufen ist und in Zukunft verbessert werden muss. Es ist nicht hilfreich für Erreichung der Ziele, an der Vergangenheit festzuhalten, wenn sich Technik oder die Organisation verändert haben. Um eine permanente Zielerreichung zu gewährleisten ist, Anpassung notwendig.



10. Nicht aufgeben

Entscheidend für ein funktionierendes Zielsystem sind vor allem die Menschen, die damit arbeiten. Erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich darin, dass sie Rückschläge hinnehmen, aus Fehlern lernen und die nötige Ausdauer haben, nicht aufzugeben.

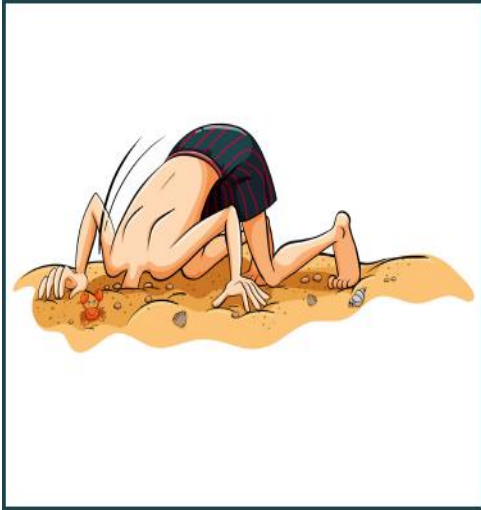
Wir lassen uns zu schnell von Rückschlägen demotivieren, doch Veränderungen brauchen ihre Zeit.

Packen Sie es an!



Die Quintessenz

1. Gute Führung steuert den unternehmerischen Erfolg mit einem Zielsystem.
2. Wenige statt viele Ziele. Es hat keinen Sinn, Listen von 10 bis 15 Zielen aufzustellen. 5 - 8 Ziele gelten als realistisch. Für die jeweiligen Bereiche sollten nicht mehr als 3 Ziele definiert werden. Konzentration auf Stärken und Wesentliches!
3. Das Zielsystem sollte jährlich überprüft und flexibel den Zeitentwicklungen angepasst werden. Dazu kann eine Jahreszielkonferenz zum Neujahresstart genutzt werden.
4. Für die Umsetzung im laufenden Jahr gibt es ein weiteres exzellentes Führungsinstrument, das regelmäßige Gruppengespräch. Ergebniskontrolle ist entscheidend.
5. Lassen Sie sich nicht von Rückschlägen entmutigen, Veränderungen benötigen ihre Zeit.



Und zum Schluss - Krise mal nicht so ernst genommen!

**Management by Vogelstrauß:
Sich Zielen verweigern und den Kopf in den Sand stecken**

Umsatzeinbußen, Absatzeinbrüche und Kundenverluste erfordern in der Krise schnelle Reaktionen. Darauf folgende Kosteneinsparungen können für Unternehmer schnell zur Stress und Belastungsprobe werden. Nichts ist demnach für eine Krise besser, als wenn Sie mit planlosem Aktionismus die Mitarbeiter mit den höchsten Gehältern sofort entlassen. Der damit einhergehende Know-how-Verlust und die Frustration der übrigen Mitarbeiter dürfte damit kurzfristig nicht mehr zu kompensieren sein. Sie können also getrost den Kopf in den Sand stecken und auf die Insolvenz warten.

Mit Methode zum Erfolg

Der Bukel & Kollegen Changemanagementbrief gibt in kurzer und prägnanter Form Managementwissen für die Führungspraxis. Berater und Partner der Bukel & Kollegen Gesellschaft für Unternehmenssanierung und -entwicklung mbH informieren aus der Praxis für die Praxis. Der Managementbrief repräsentiert die persönliche Meinung des Autors. Daten und Fakten sind gewissenhaft recherchiert oder entstammen Quellen, die allgemein als zuverlässig gelten. Ein Obligo kann daraus nicht abgeleitet werden. Herausgeber und Autor lehnen jede Haftung ab. © Bukel & Kollegen GmbH & Dr. Sliwka