



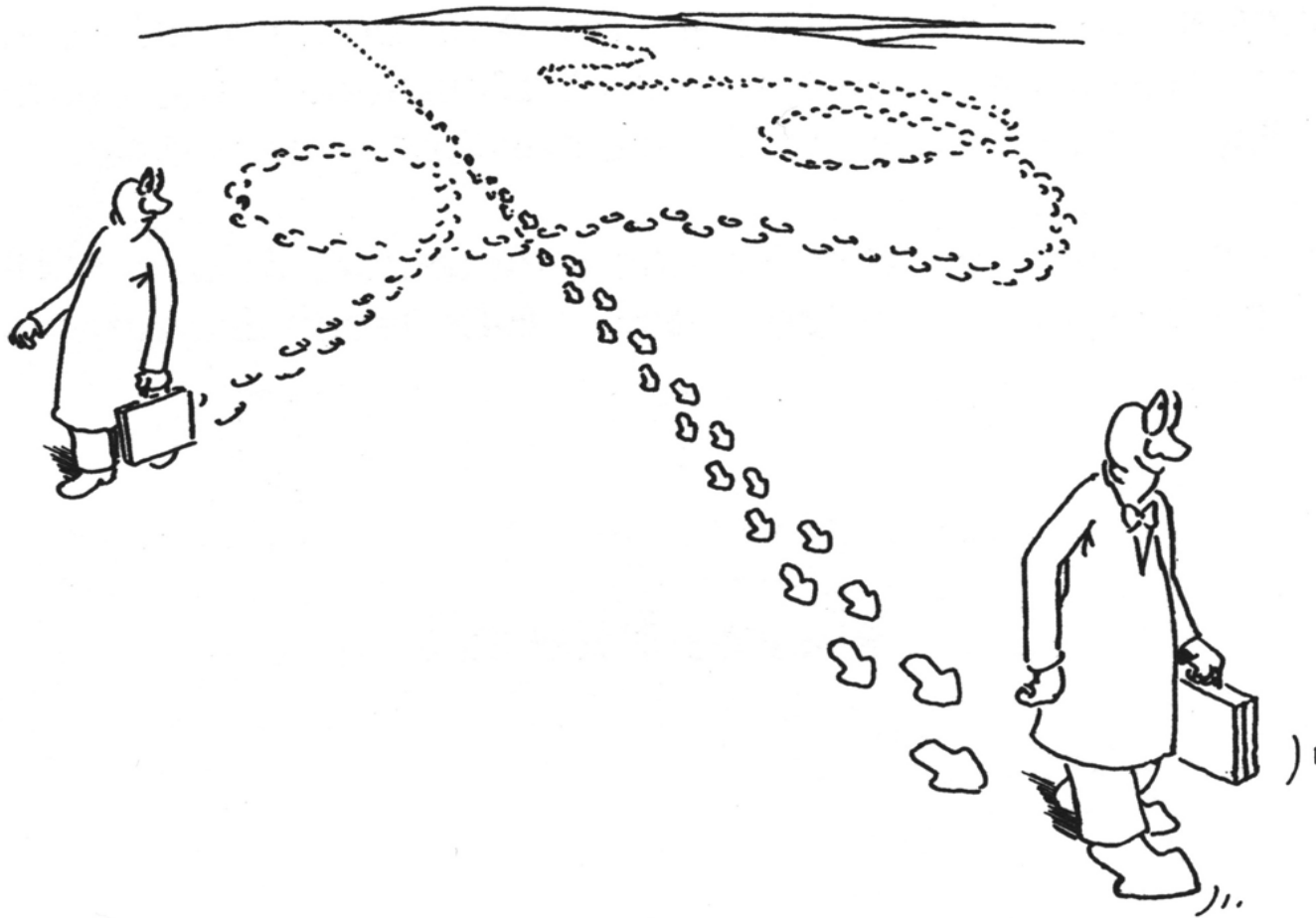
Führen mit Zielen

... ein entscheidender Faktor fürs Controlling,
... praktische Wege zu wirksamen Zielvereinbarungen

JAK-Unternehmensberatung, Dipl.-Kfm. Stefan Austgen,
Drosselweg 11, 66693 Mettlach
www.JAK-Unternehmensberatung.de



Motivation ?





Warum ging das Römische Reich unter?



a) Es gab nicht mehr genug Wein

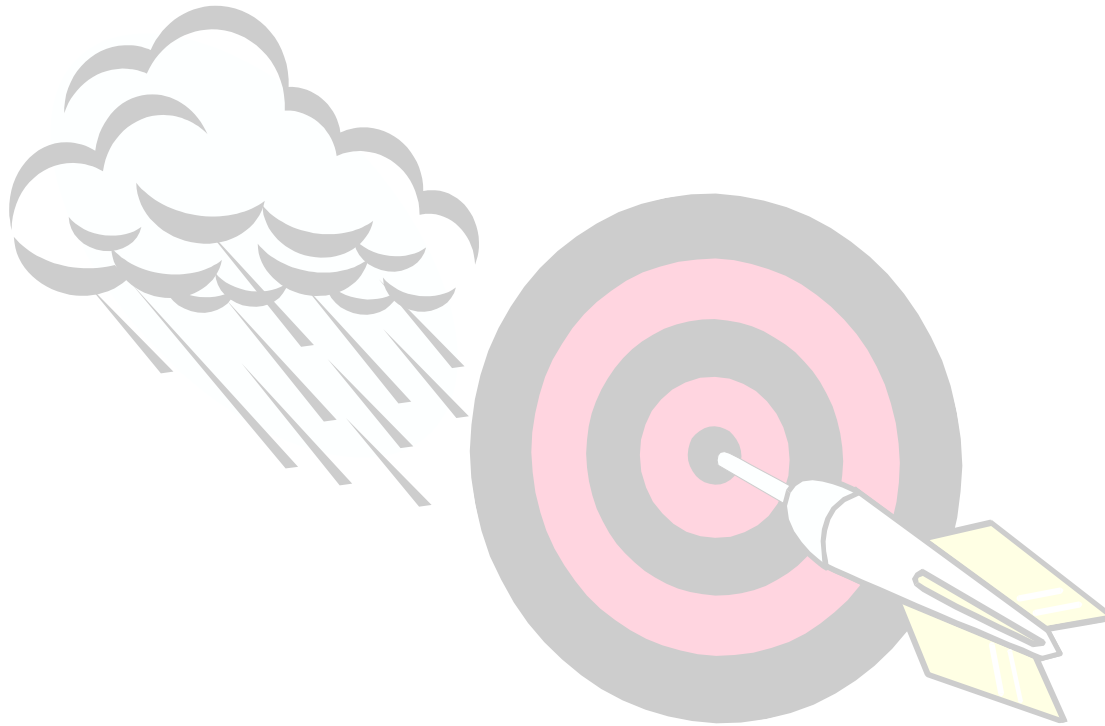
b) Die Führer wurden zu dekadent

c) Das Anreizsystem für die Krieger hat nicht mehr funktioniert

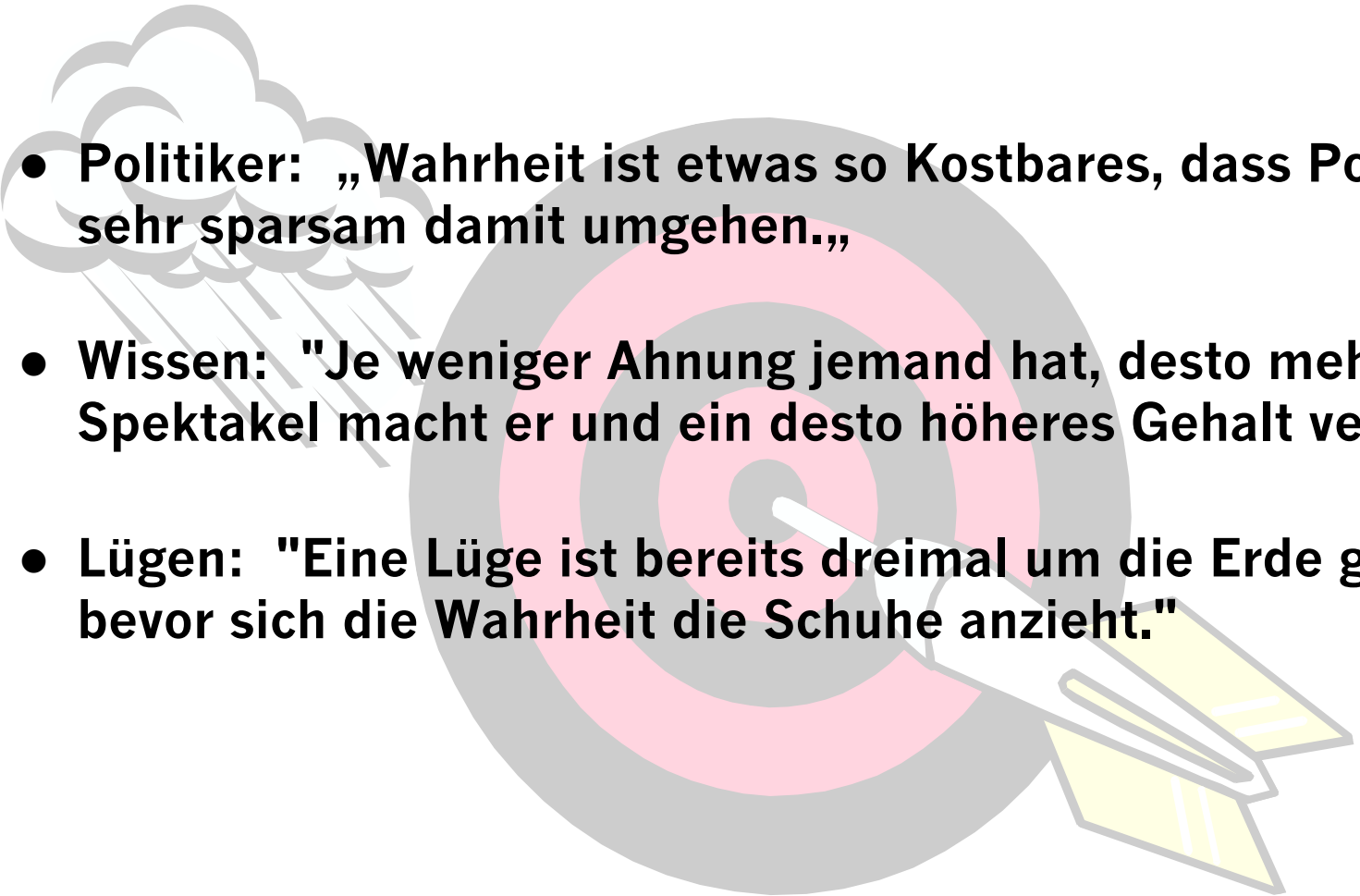
d) Das Reich war einfach zu groß und deshalb nicht mehr zentral zu führen



- **Banken: „Ein Bankier ist ein Mensch, der seinen Schirm verleiht, wenn die Sonne scheint, und ihn sofort zurückhaben will, wenn es zu regnen beginnt.“**





- 
- **Politiker:** „Wahrheit ist etwas so Kostbares, dass Politiker nur sehr sparsam damit umgehen.“
 - **Wissen:** "Je weniger Ahnung jemand hat, desto mehr Spektakel macht er und ein desto höheres Gehalt verlangt er.“
 - **Lügen:** "Eine Lüge ist bereits dreimal um die Erde gelaufen, bevor sich die Wahrheit die Schuhe anzieht."



- **Vorwort**
 - **Motivation, Aktualität**
 - **Die Ziele dieses Vortrags**
- **Warum es sich lohnt**
- **Voraussetzungen**
- **Menschenbild**
- **Das Grundmodell und das Grundproblem**
- **Zielvereinbarungsprozess**
- **Fallstricke und Stolpersteine**
- **Schlusswort**
- **Diskussion**



Die Ziele dieses Vortrags

- **Sie verlassen diesen Raum mutig und zuversichtlich, weil Sie wissen, dass Führen mit Zielen zwar anspruchsvoll aber kein Hexenwerk ist.**
- **Sie gehen gestärkt nach Hause, weil Sie eine Vorstellung davon haben, wie Sie es besser machen können als die Mehrzahl anderer Unternehmen. Sie kennen die Hürden und Fallstricke.**
- **Sie erwerben psychologische Kenntnisse, die für die Einführung von Zielvereinbarungen genauso bedeutsam sind wie die rein finanziellen Aspekte.**
- **Sie nehmen Ideen und Denkanstöße mit - vielleicht auch ein paar Irritationen - und Sie freuen sich darauf, Ihr Unternehmen voranzubringen.**



Führen mit Zielen ist nicht neu...



“Organisationen benötigen ein Management-Prinzip, das individueller Tüchtigkeit und Verantwortung größtmöglichen Spielraum lässt und gleichzeitig den Vorstellungen und Anstrengungen eine gemeinsame Richtung gibt, Teamarbeit einführt und fördert und die Wünsche des Einzelnen mit dem allgemeinen Wohl harmonisiert.

Das einzige Prinzip, das dies vermag, ist MbO und Selbstkontrolle.”

(Peter Drucker, geistiger Vater des MbO, 1954)

Wann brauchen Sie kein “Führen mit Zielen”?



wenn mein Unternehmen keine Ziele hat...



wenn mein Unternehmen keine Mitarbeiter hat...



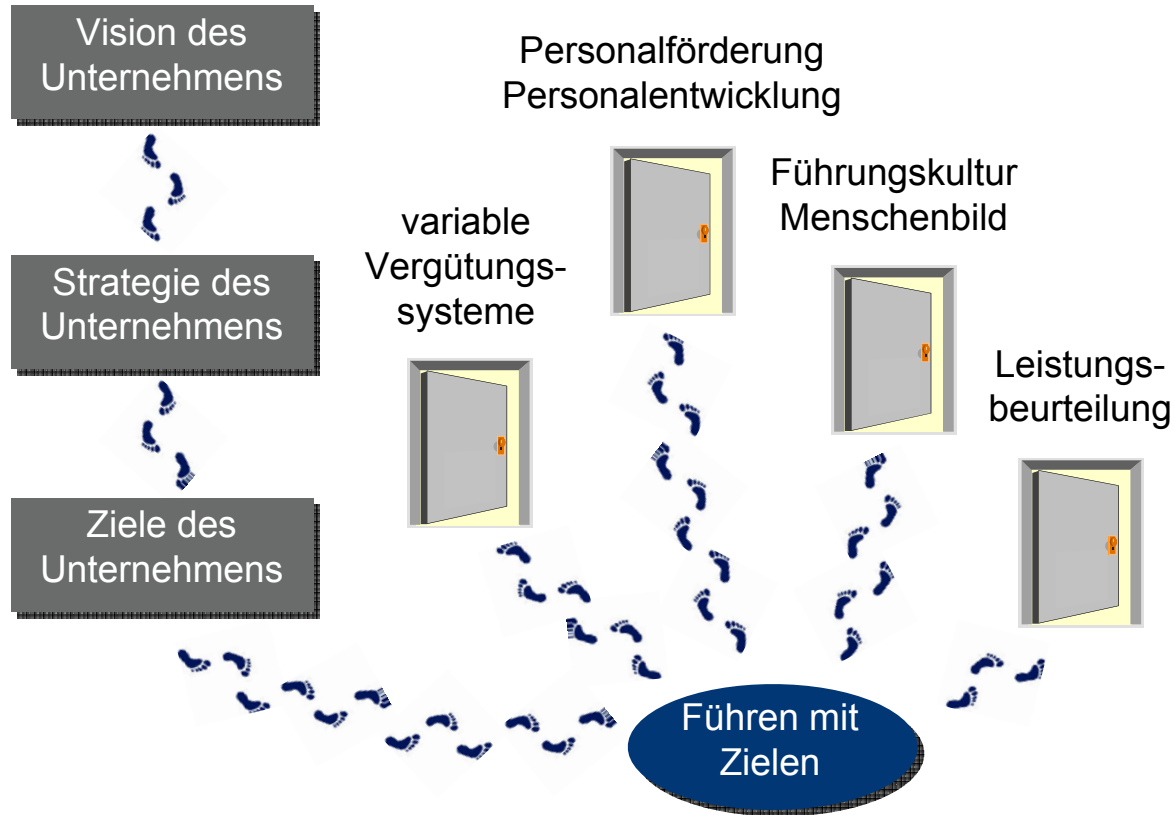
wenn schon alle Unternehmensziele erreicht sind...



Was Unternehmen und Unternehmer davon haben

- **Die Unternehmensziele werden auf viele Schultern verteilt.**
- **Jeder Mitarbeiter kennt die Unternehmensziele und weiß, wo die Reise hingeht.**
- **Erfolg und Misserfolg des Unternehmens werden von allen Beteiligten verantwortet und getragen.**

Welche Türen öffnen sich beim Führen mit Zielen?



Die kleine Geschichte zwischen durch: Vom alten Mann im Park





So wird "Führen mit Zielen" zu einem Erfolg

- **Das tagtägliche Hetzen unterbrechen und Pausen machen**
> zum Nach-, Vor- und Querdenken:
 - **Das Kriterium für gute (Unternehmer-)Arbeit liegt im Erreichen von Zielen und nicht im "Abstrampeln" auf möglichst vielen Baustellen.**
- **Die Bereitschaft mitbringen, die traditionelle und weit verbreitete "Maschinen-Denke" in eine moderne und zeitgemäße "Organismus-Denke" umzuformen.**



So wird “Führen mit Zielen” zu einem Erfolg

- **Wie schätzen Sie Ihre Mitarbeiter ein?**
- **Dominiert beim einzelnen die “Organismus-Denke” oder die “Maschinen-Denke”?**
- **Für jeden Mitarbeiter müssen die Zielformulierungen zu dessen Denke passen!**



Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung von “Führen mit Zielen” sind u.E. nicht nur die Berücksichtigung wichtiger psychologischer Erkenntnisse, sondern auch der „Geist“ bzw. das Menschenbild von Unternehmer / Geschäftsführer. Denn dieses Menschenbild impliziert Grund- und Vorannahmen, wie die Welt, der Mensch und damit auch die Unternehmensorganisation und die Unternehmensführung „am besten“ zu gestalten sind.

Vom Menschenbild hängt es ab,

- **welche „impliziten“ Ziele mit “Führen mit Zielen” verbunden werden,**
- **wie “Führen mit Zielen” inhaltlich ausgestaltet und als Prozess implementiert wird.**
- **inwieweit der Unternehmer bereit ist, Informationen, Macht und Kontrolle abzugeben (Führen mit Zielen ist immer mit einer Informationspreisgabe sowie Macht- und Kontrollverlust für den Unternehmer verbunden).**

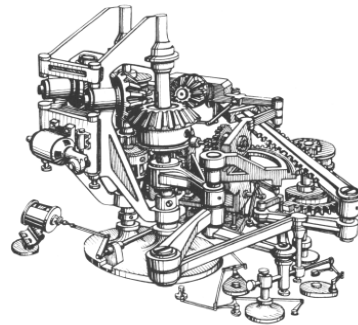
Das Menschenbild entscheidet: Bilder, die die Welt (nicht) bewegen



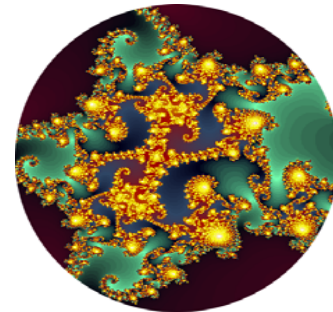
Der Unternehmensberater McGregor hat in den 60er Jahren zwei Menschenbilder voneinander unterschieden: Grundposition X und Grundposition Y.

Zur besseren Verständlichkeit nennen wir die Anhänger des Menschenbildes X „Maschinen-Denker“, die Anhänger des Menschenbildes Y „Organismus-Denker“.

“Maschinen-Denke”



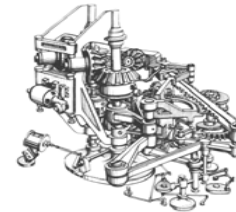
“Organismus-Denke”





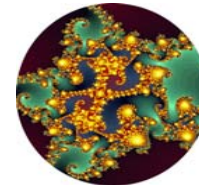
Maschinen-Denke

- > Die Welt (das System) funktioniert e ein komplizierter, in sich und nach außen geschlossener Mechanismus.

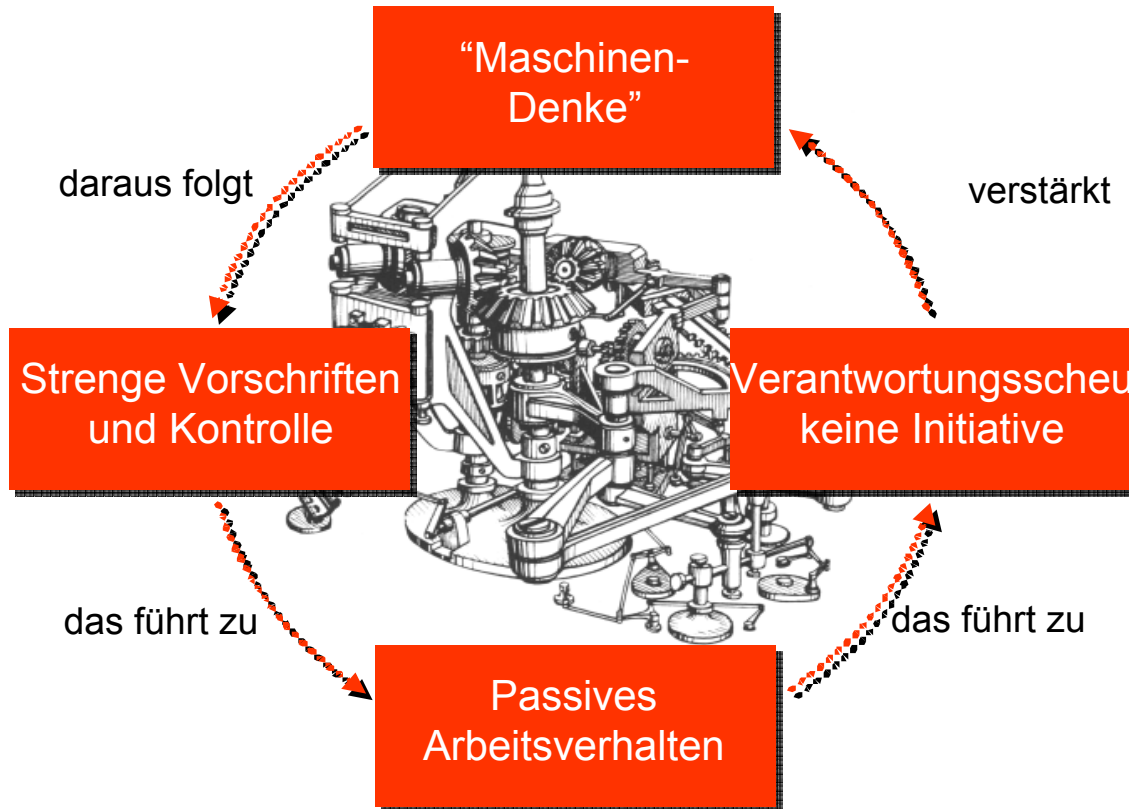


Organismus-Denke

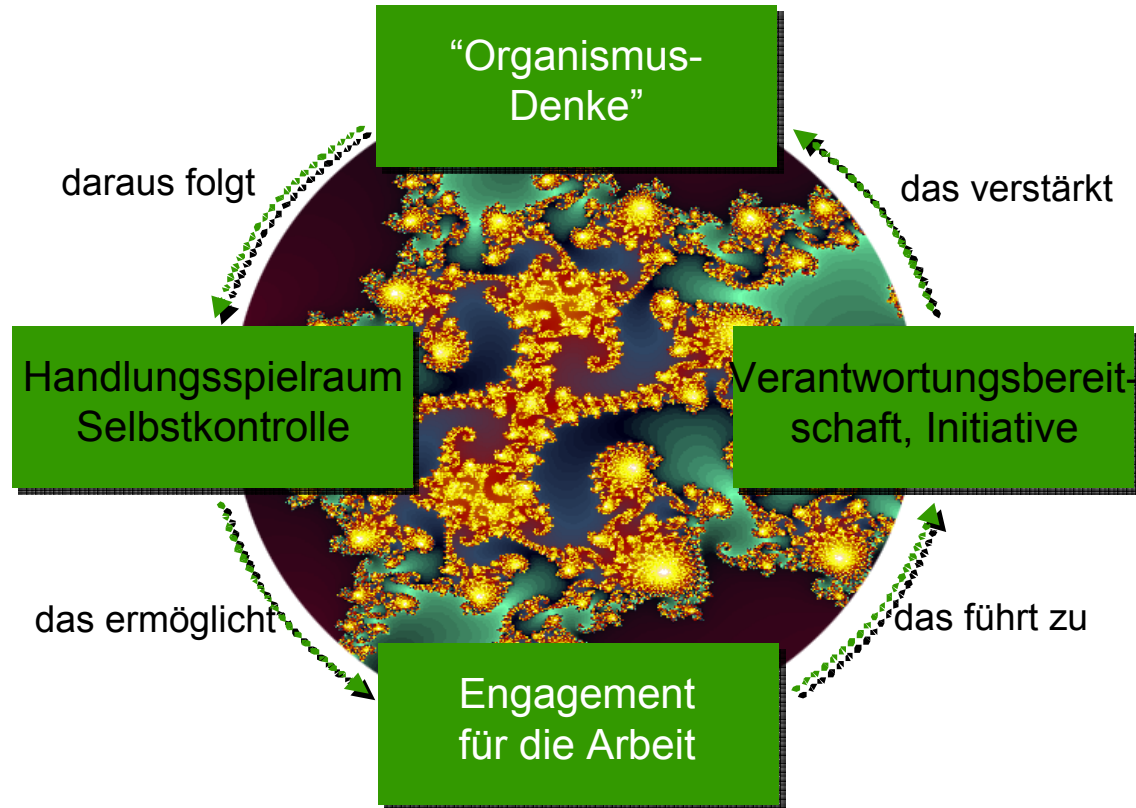
- > Die Welt (das System) funktioniert wie ein lebendiger Organismus. Die Phänomene lassen sich nur mit Begriffen wie Chaos, Fraktale oder Selbstorganisation erklären.



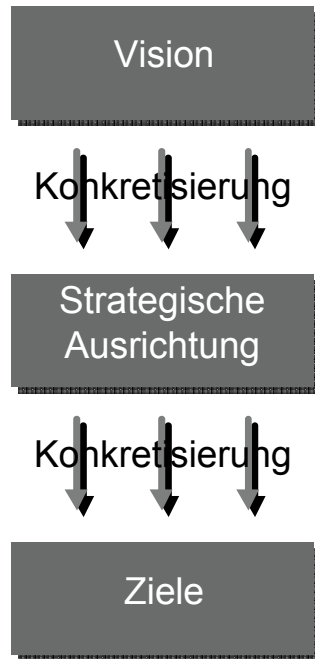
Das Menschenbild entscheidet: So verfestigt sich die “Denke”



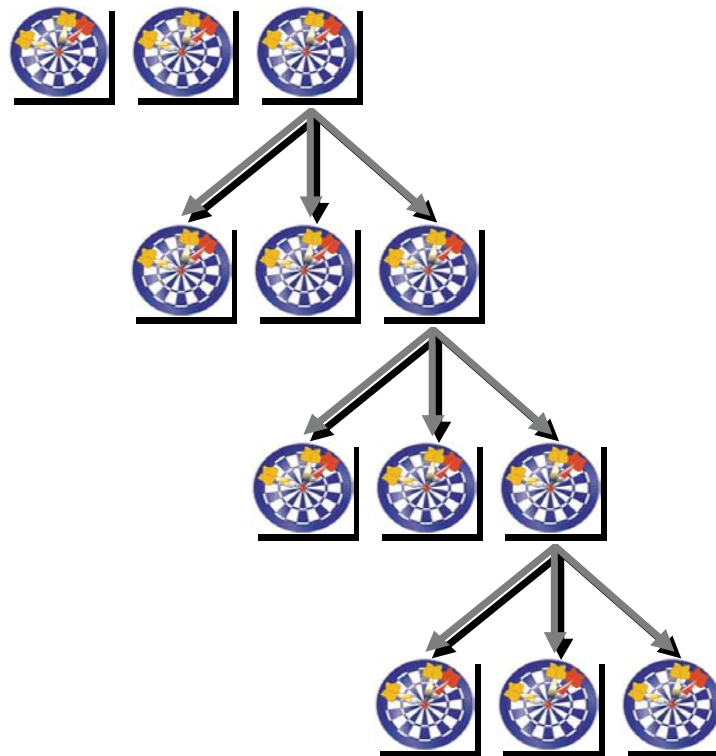
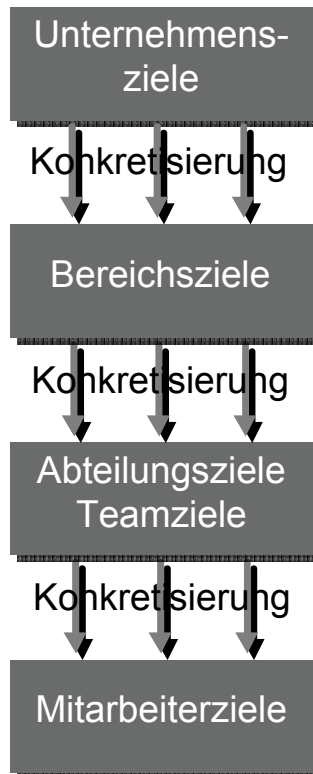
Das Menschenbild entscheidet: So verfestigt sich die “Denke”



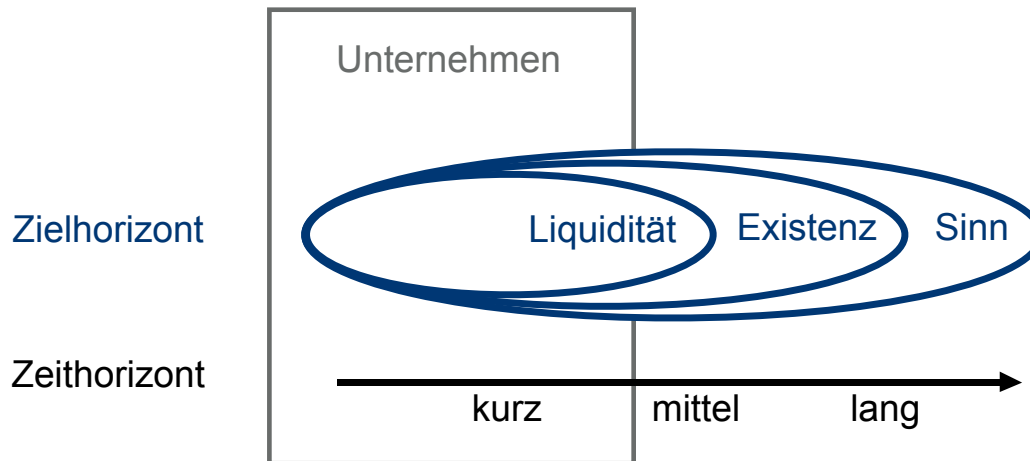
Das Grundmodell: Von der Vision zu den Zielen



Das Grundmodell: Ziele in Kaskaden vereinbaren



Ziele auf dem Prüfstand: Strategische Ebene



Das Grundproblem: Die Balance finden



Anordnungen von
oben (Vorgaben)



Eigensteuerung
Selbststeuerung



Diktat

Vereinbarung



Orientierungs-
losigkeit

Die Organisation:
Zwänge, die das Überleben
der Organisation beeinflussen

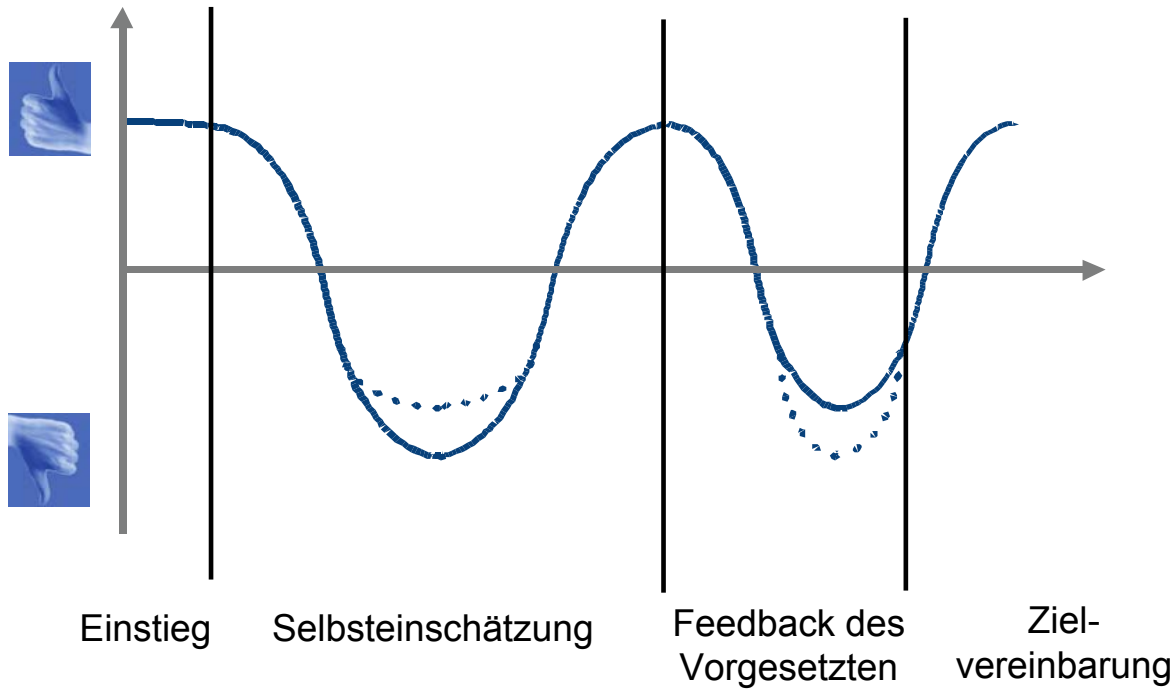
Der Mensch:
Streben nach Autonomie und
Selbstverantwortung

Grundlogik: Eigensteuerung der Mitarbeiter ist mittelfristig die bessere Option im Vergleich zur Anordnung von oben.



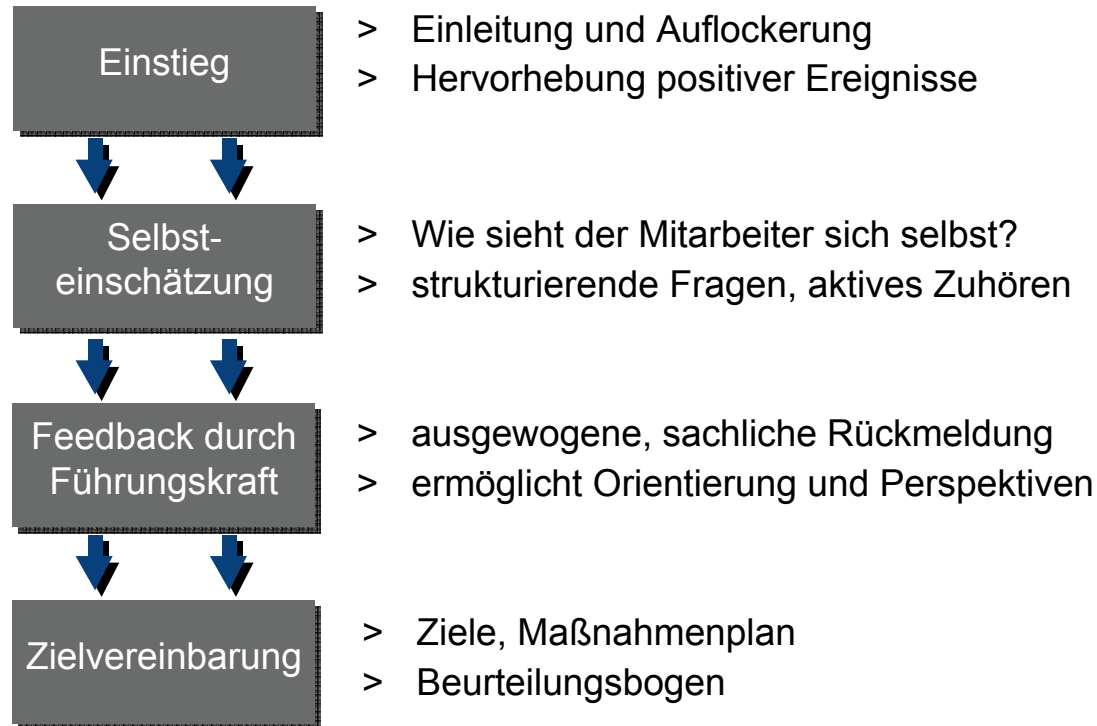
Das Zielvereinbarungsgespräch

Das 4-Phasen-Modell



Das Zielvereinbarungsgespräch

Das 4-Phasen-Modell



Fallstricke und Stolpersteine: Kritik 1: Abhängigkeit von Anderen



“Ich kann meine individuellen Ziele doch nur deshalb nicht erreichen, weil ich dabei von der Zuarbeit anderer (Abteilungen) abhängig bin!”



Lösungen:

- **Das Problem der “alleinigen Beeinflussungsmöglichkeit” von Zielerreichungen ist nicht ganz zu lösen und strukturell bedingt. Hilfreich und nützlich ist die Einführung der Unterscheidung von**
 - **“alleine tun“: eine Aufgabe selbst erledigen**
 - **“beeinflussen können“: eine Aufgabe erledigen, ohne es selbst zu tun**
- **Thematisieren Sie den Punkt der gegenseitigen Abhängigkeit bei der Zielvereinbarung.**
- **Vereinbaren Sie auch Zielkorridore.**

Fallstricke und Stolpersteine: Kritik 2: Egoismus bei Zielerreichung



“Alle haben doch nur noch das Erreichen der eigenen Ziele im Sinn! Deshalb vernachlässigen sie ihre Tagesaufgaben und die Unterstützung der Kollegen!”



Lösungen:

- **Gestalten Sie den Prozess der Zielvereinbarung so, dass den Mitgliedern des Teams die individuellen Ziele und die Teamziele bekannt sind (horizontale Kommunikation der Ziele).**
- **Wenn das Phänomen dennoch auftritt, hat die Führungskraft die Aufgabe, darüber mit der Gruppe zu sprechen.**

Fallstricke und Stolpersteine: Kritik 3: Noch mehr Druck und Arbeit



“Das Zielvereinbarungssystem dient doch nur dazu, den Druck auf alle Beteiligten zu erhöhen! Wir sollen immer mehr leisten - das Menschliche bleibt auf der Strecke!”



Lösungen:

- **Karten auf den Tisch: Machen Sie transparent, wie und warum die Zielvorgaben entstanden sind.**
- **Die Führungskräfte vor der Einführung des Zielvereinbarungssystems gründlich in Gesprächsführung schulen.**
- **Mit den Mitarbeitern adäquate Unterstützungsmaßnahmen (Qualifizierung) zur Zielerreichung vereinbaren. Überforderung hat in den meisten Fällen weniger mit “nicht wollen” sondern mit “nicht so gut können” zu tun.**



Kritik 4: Keine klare Unternehmensstrategie

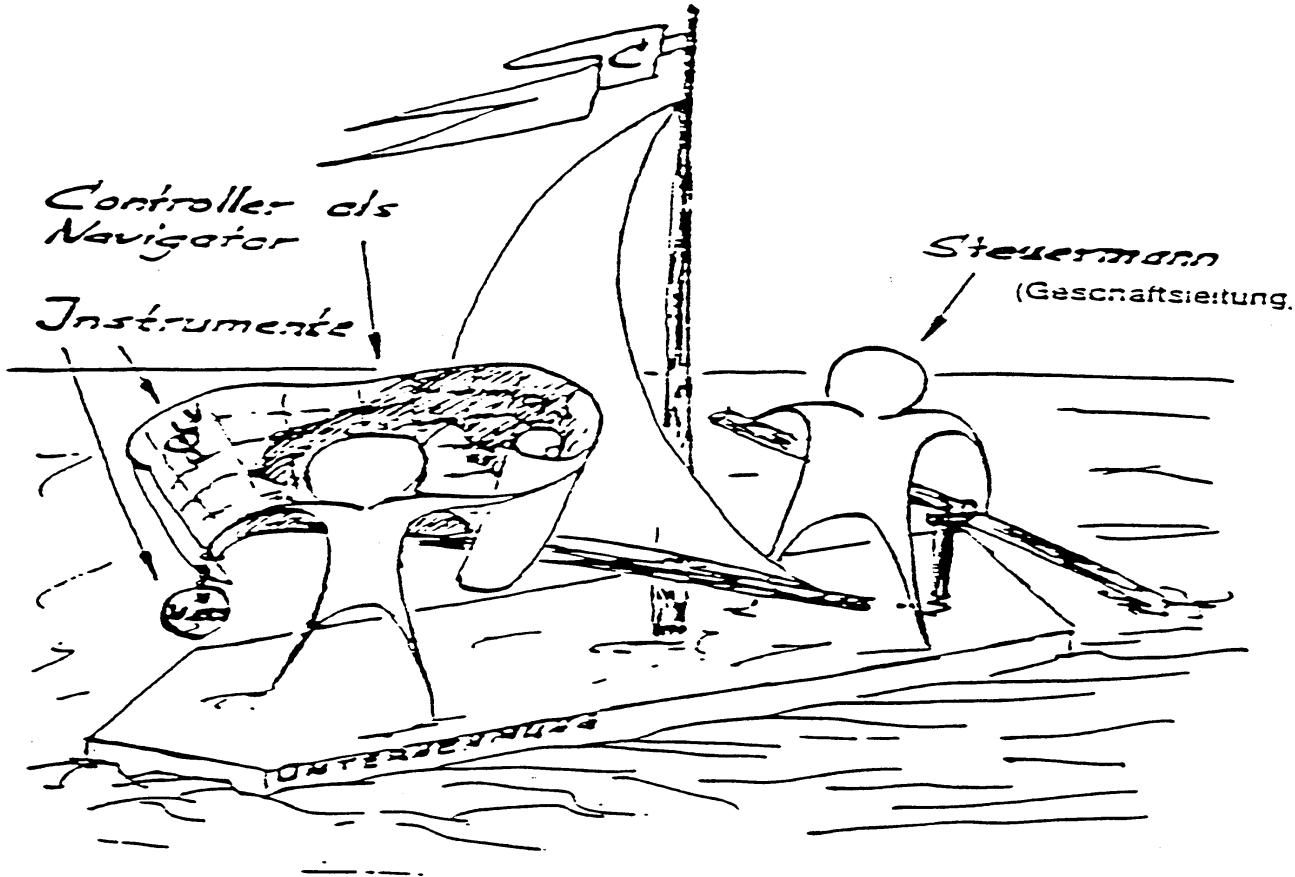


“Erst einmal ist die Geschäftsführung dran. Die sollen ihre Hausaufgaben machen und Ziele und Strategien für unser Unternehmen festlegen!”



Lösungen:

- **Reine Vorgaben zu Umsatzsteigerung und Kostenreduzierung ohne nachvollziehbare transparente Gründe machen noch kein wirksames Zielvereinbarungssystem aus.**
- **Ziele müssen einen Bezug zur Strategie und Vision des Unternehmens haben! Und das muss dem Mitarbeiter vermittelt werden.**
- **Gestalten Sie den gesamten Prozess des Zielvereinbarungssystems professionell. Schaffen Sie immer wieder Räume, um das bisher Geleistete zu reflektieren und in Frage zu stellen.**
- **Weniger vorgeben und mehr vereinbaren!**





Was ist Controlling?

**Wer morgen wissen möchte, wo er
übermorgen steht, muss heute anfangen,
aus dem Gestern zu lernen**



Controllingbox

**Kunden-
perspektive**



**Interne
Prozess-
perspektive**

**Finanzielle
Perspektive**

**Lern- und
Entwicklungs-
perspektive**



Und zum Schluss:

- **Viel Erfolg bei der Planung und Einführung oder auch bei der Optimierung Ihrer Ziele und/oder Ihres Zielvereinbarungssystems!**
- **Wir freuen uns jetzt auf Ihre Fragen und eine anregende Diskussion.**



**“Wir haben für Sie vereinbart,
dass Sie Ihren Umsatz
verdoppeln und dafür auf Ihren
Jahresurlaub verzichten.”**