

Erfolgsorientiertes Zielmanagement im Unternehmen

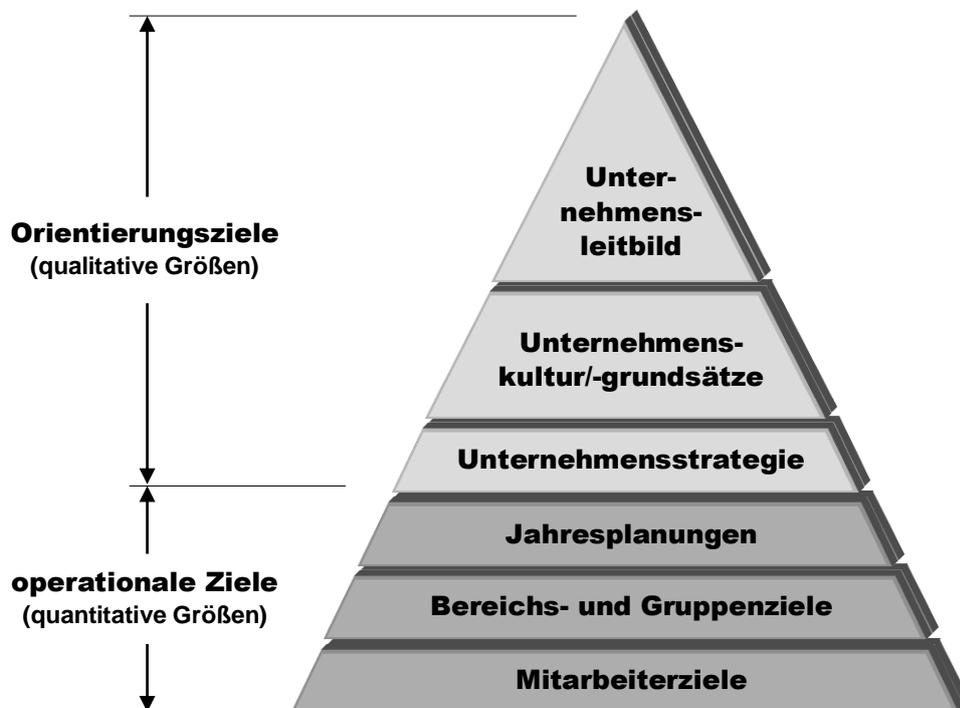
Zielfindung und Zielsetzung sind fundamentale Aufgaben des Managements eines Unternehmens. Ziele sind wichtige Führungsgrößen und haben den Zweck, erfolgversprechende Maßnahmen auszulösen. Als wichtigsten Funktionen von Zielen sind zu nennen:

- Information der Verantwortungsträger
- Handlungsanleitungen für die Ausführenden
- Legitimation von Handlungen
- Motivation der Beschäftigten
- Maßstäbe für die Erfolgsbeurteilung

Erfolge sind erreichte Ziele.

Zielhierarchie im Unternehmen

Die Unternehmensleitung hat dafür zu sorgen, dass alle Hierarchieebenen in ein geschlossenes Zielsystem eingebunden sind. Dieses Zielsystem umfasst mehrere Zielebenen, von denen Impulse unterschiedlicher Qualität ausgehen: Die Ziele der oberen Ebenen dieser Hierarchie sind die längerfristigen Orientierungs- und Richtziele des Unternehmens. In der Abwärtsrichtung werden die Ziele tendenziell kurzfristiger und bekommen den Charakter konkreter Handlungsanweisungen. Damit ein Unternehmen als zielstrebiges Ganzes funktionieren kann, haben sich die einzelnen Zielkategorien an den jeweils übergeordneten Hierarchieebenen zu orientieren.



■ Unternehmensleitbild

Das Leitbild stellt den Charakter eines Unternehmens dar. Es beschreibt, als was sich das Unternehmen versteht bzw. wohin es sich entwickeln will und als was es in der Öffentlichkeit gelten soll. Es kann lediglich in den Köpfen der Unternehmenseigner existieren, aber auch schriftlich festgehalten und veröffentlicht sein. Es kann mit einem einzigen Leitsatz dokumentiert sein, wie z. B.: „Wir haben den weltweit besten Service unserer Branche“, kann aber auch ausführlicher formuliert sein. Dabei ist es unerheblich, ob ein Unternehmensleitbild die aktuelle Realität beschreibt oder ein Fernziel darstellt und somit den Charakter einer Vision hat. Entscheidend ist, dass sich alle unternehmerischen Aktivitäten an diesem Bild orientieren.

■ Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der ethischen Grundsätze des Unternehmens. Sie drückt sich sowohl im internen zwischenmenschlichen Umgang als auch im externen wirtschaftlichen Gebaren aus. Sie sind sozusagen die moralischen Leitplanken, innerhalb deren sich das Unternehmen und seine Beschäftigten zu bewegen haben. Die entscheidenden Impulse hierzu müssen von den Hauptverantwortlichen (Eigner, Vorstände, Geschäftsführer) ausgehen und sollten von diesen auch vorgelebt werden. Leider ist Letzteres in der Praxis keineswegs immer gegeben – mit den entsprechenden Folgen für den Gesamtzustand des Unternehmens ...

■ Unternehmensgrundsätze

Unternehmensgrundsätze konkretisieren, wie und mit welchen Mitteln die Unternehmenskultur zu realisieren ist. Sie sollen dafür sorgen, dass Leitbild und Kultur nicht nur pauschale Absichtserklärungen bleiben, sondern im betrieblichen Alltag tatsächlich gelebt werden. Sie stellen verbindliche Regeln dar, die eine im gesamten Unternehmen einheitliche Führungsphilosophie gewährleisten sollen und auf die sich im Zweifelsfall jeder berufen kann. In vielen Unternehmen sind diese Prinzipien schriftlich festgehalten (zum Beispiel als „Führungsleitlinie“ oder „Grundsätze für die Führung und Zusammenarbeit“ bezeichnet). In manchen sind sie nur in grundlegende Kernsätze gefasst, in anderen sind es ausführlichere Beschreibungen in Form von Broschüren. Beide Grundformen haben ihre Vor- und Nachteile.

■ Unternehmensstrategie

Die Unternehmensstrategie ist das betriebswirtschaftliche Konzept für das künftige unternehmerische Handeln. Sie legt fest, mit welchen Produkten, Methoden, Ressourcen und auf welchen Märkten das Unternehmen operieren und sich dem Wettbewerb stellen will.

■ Jahresplanungen

In Jahresplänen ist festgeschrieben, welche operationalen Ziele das Unternehmen innerhalb bestimmter Jahreszeiträume erreichen soll. Während es sich bei den übergeordneten Zielebenen um qualitative Orientierungsziele handelte (z. B. „Verbesserung der Produktqualität“), sind die Ziele in Jahresplänen quantifiziert, also in Zahlen angegeben (z. B. „Senkung der Reklamationen um 10 %“) und somit messbar. Jahrespläne können sich auf ein oder auch mehrere Jahre beziehen.

■ Bereichs- und Gruppenziele

Die verschiedenen Ziele eines Jahresplans werden in der nächsten Zielebene auf die Arbeitsziele der einzelnen Unternehmensbereiche bzw. Arbeitsgruppen heruntergebrochen.

■ Mitarbeiterziele

Die Ziele der untersten Hierarchieebene sind schließlich die Arbeitsziele, die den einzelnen Arbeitsplätzen und Arbeitsplatzinhabern vorzugeben sind. Sie werden entweder für längere

Zeiträume durch Stellenbeschreibungen oder in bestimmten Zeitintervallen in Zielvereinbarungsgesprächen festgelegt oder fallweise durch einzelne schriftliche beziehungsweise mündliche Arbeitsaufträge vorgegeben.

Die Zielbildung

Ein folgerichtiger Zielbildungsprozess ist folgendermaßen gegliedert:

1. Zielsuche

Entwickeln sinnvoller Zielideen, die sich beispielsweise am Unternehmensleitbild oder an den Gewinnerwartungen orientieren.

2. Zielabstimmung

Klärung, in welcher Beziehung die Ziele zu bisherigen Zielsetzungen stehen.

3. Zielformulierung

Beschreibung der Inhalte, des Ausmaßes und der zeitlichen Abfolge, sodass eine spätere Kontrolle der Zielerreichung möglich ist.

Merkmale eines modernen Zielmanagements

Ein modernes, aktives Zielmanagement ist gekennzeichnet durch strategie- und ergebnisorientiertes Denken, Kommunizieren und Handeln. Diese Ausrichtung dient sowohl dem Unternehmenserfolg als auch dem Grundbedürfnis der im Unternehmen tätigen Menschen nach Werteorientierung und sinnerfülltem Handeln.

Bleibt das Mitarbeiterbedürfnis nach Orientierung und Sinnhaftigkeit unbeachtet, ist kein echtes Engagement zu erwarten.

Ein modernes Zielmanagement ist heutzutage als ein Zielbildungsprozess zu verstehen, bei dem

- die jeweils nachgeordneten Ebenen schon bei der Zielentwicklung beteiligt werden,
- die Beteiligten ihre Erfahrungen, Ideen und Bedenken möglichst frühzeitig einbringen können,
- sie den übergeordneten Ebenen ständig Rückmeldungen über den Realisierungsfortschritt geben,
- sie auftretende Probleme unverzüglich melden, damit die Zielsetzungen gegebenenfalls korrigiert und die Erfahrungen bei künftigen Zielüberlegungen berücksichtigt werden und
- die Zielsetzungen bei sich ändernden externen oder internen Bedingungen kontinuierlich aktualisiert werden.

Im Interesse eines flexiblen und marktorientierten Handelns darf ein modernes Zielmanagement keine weisungsmäßige Einbahnstraße sein.

Auszug aus:

Hartmut Laufer

Zielvereinbarungen kooperativ, aber konsequent

GABAL Verlag, ISBN 978-3-86936-183-3