

## 5-Minuten-Reflexion zur Führung

# Zielklausuren – Schlüssel zur Zielerreichung

Von Dr. Wolfgang Schröder, PERSONAL-SYSTEME



02.11.2011 – Ein Erfolgsfaktor für Zielorientierte Führung ist das Finden der richtigen Ziele. Dafür sind Zielklausuren ein hilfreiches Instrument. Sie eignen sich, wenn individuelle Ziele aus Unternehmens- oder Bereichszielen einfach, effektiv und in kurzer Zeit abgeleitet werden sollen. Der Beitrag zeigt, welche Vorteile Zielklausuren haben und wie Führungskräfte dieses Instrument einsetzen können.

Bild: jokatoons - Fotolia.com

Die Zielklausur unterscheidet moderne Systeme der Zielorientierten Führung von den Management-by-Objectives-Konzepten des letzten Jahrhunderts. Da wurden meist Ziele in „Vier-Augen-Gesprächen“ vorgegeben. Diese Gespräche waren zeitraubend, ineffektiv und wenig motivierend. In Zielklausuren steht das Finden der richtigen Ziele im Mittelpunkt und das ist der wirkliche Erfolgsfaktor für Zielorientierte Führung. Erst danach werden die Ziele in kurzen Vier-Augengesprächen vereinbart, möglicherweise mit der Verknüpfung von variablen Entgeltbestandteilen.

## Inhalt und Ablauf von Zielklausuren

Zielklausuren können auf allen Unternehmensebenen durchgeführt werden. Teilnehmer sind Führungskraft und zugeordnete Mitarbeiter oder Führungskräfte. In mittelständischen Unternehmen reicht oft eine Klausur aus, um Zielorientierte Führung in den Griff zu bekommen.



1. In einem kurzen Rückblick zur Zielerreichung des vergangenen Jahres steht die Frage im Mittelpunkt: "Was können wir aus dem Jahr lernen?"
2. Danach werden die übergeordneten Ziele, zum Beispiel die kommunizierbaren Unternehmens- oder Bereichsziele, durch den Vorgesetzten vorgestellt. Hierbei handelt es sich um **Zielsetzungen**. Nehmen wir an, die Unternehmensleitung hat einen Geschäftsplan mit ihrem Aufsichtsgremium vereinbart, in dem eine Kostensenkung von fünf Prozent geplant wird. Führungskräfte können in Zielklausuren alles vereinbaren, nur nicht Ziele, die in der Summe zu weniger Kostensenkung führen. So führen Zielvereinbarungen einer Ebene für die nächste Ebene zu Zielsetzungen. Neben **Smart-Zielen**, die insbesondere messbar formuliert sind, werden in der Regel auch **Zielfelder** vorgegeben. Sie müssen auf der nächsten Führungsebene konkretisiert und smart-formuliert werden, weil sich hier die Fachexpertise dafür befindet.
3. Die für den Verantwortungsbereich abgeleiteten Ziele und Zielfelder werden durch weitere Zielfelder ergänzt, die aus Sicht der Führungskraft und der Mitarbeiter wichtig sind. Im Mittelpunkt stehen Zielfelder, die den funktionalen Beitrag des Bereichs zur Erreichung der Unternehmensziele betreffen und Entwicklungsziele für den Bereich. Individuelle Entwicklungsziele (zum Beispiel Weiterbildung) werden unter Vier-Augen im Mitarbeitergespräch geklärt.
4. Im nächsten Schritt werden die Ziele beziehungsweise Zielfelder auf Zielverantwortliche verteilt. Pro Ziel beziehungsweise Zielfeld gibt es nur **einen** Ergebnisverantwortlichen. Das ist eine der wichtigsten Regeln für zielorientierte Führung.
5. Danach werden alle Zielfelder Smart-formuliert: S pecific (genau beschrieben), M easurable (messbar), A ttainable (erreichbar), R elevant (wichtig), T imed (zeitlich bestimmt).
6. Die Klausur endet mit der Planung der nächsten Schritte, die sehr unternehmensspezifisch ausfallen.

## Hinweis

Wie Sie als Führungskraft SMART-Ziele vorgeben oder mit den Mitarbeitern vereinbaren, erfahren Sie hier:

Nutzen Sie die enorme Wirkung von SMART-Zielen [1]

## Drei Engpässe für die Zielrealisierung werden auftreten

1. Es fehlen finanzielle Ressourcen. Das ist auf der Basis der Smart-Ziele von der Führungskraft zu regeln.
2. Der Engpass liegt bei den „Human Resources“. Wenn die Klausur durch den HR-Bereich moderiert wird, dann können Zielvereinbarungen mit dem HR-Bereich über notwendige Unterstützungsmaßnahmen getroffen werden. Damit wird der HR-Bereich zum „Businesspartner“ bei der Umsetzung des Geschäftsplans.
3. Um Ziele mit vielleicht ausgelasteten oder nicht richtig qualifizierten Mitarbeitern und nicht passenden Prozessen beziehungsweise Arbeitsinhalten zu erreichen, müssen Führungskräfte zuerst Veränderungsprozesse im eigenen Bereich realisieren. Hier leistet die Manager Performance Map [2] die entscheidende Unterstützung.

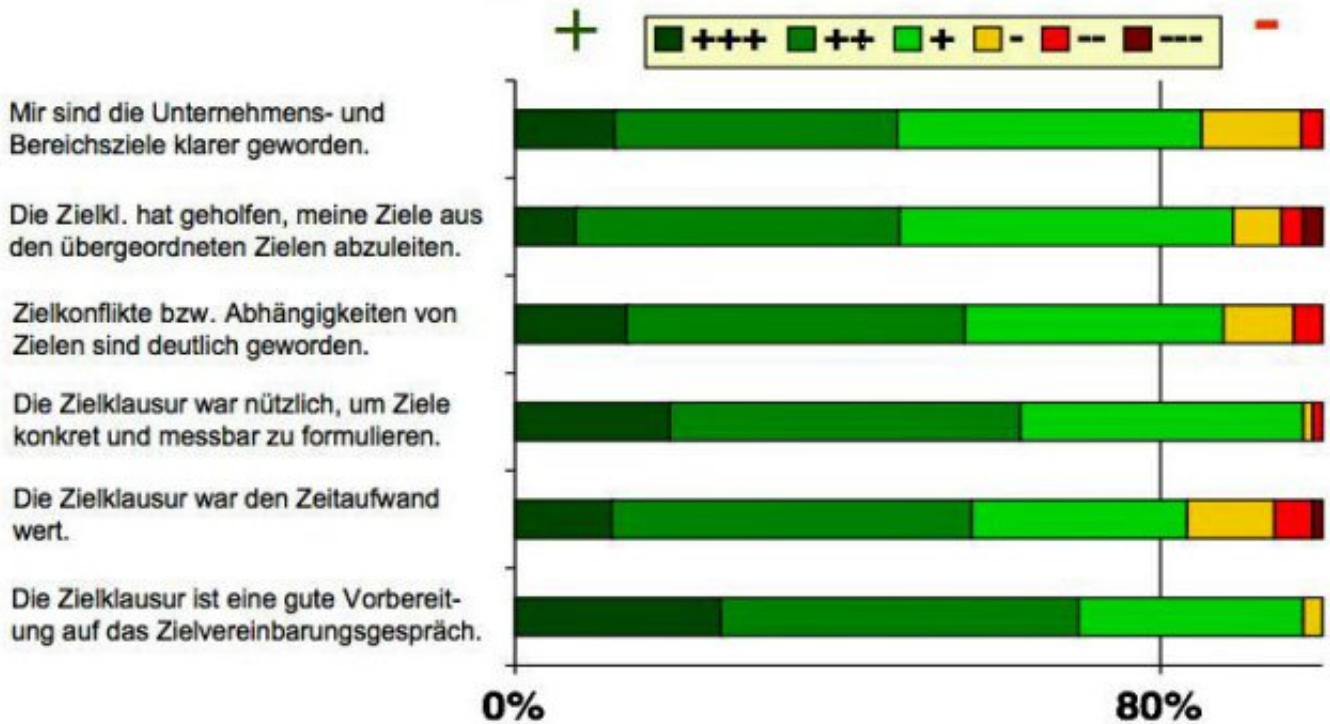
## Der Nutzen von Zielklausuren

Nach über 300 durchgeführten Klausuren gelten folgende Erkenntnisse als gesichert:

- Es gibt keinen einfacheren, effektiveren und zeitlich kürzeren Weg, individuelle Ziele oder Teamziele aus Unternehmens-, Bereichsziele abzuleiten, mit weiteren Zielen zu ergänzen und auf Verantwortliche aufzuteilen.
- Der Sinn von Zielinhalten wird geklärt und Veränderungswiderstände werden abgebaut (Betroffene werden zu Beteiligten).
- Das Wissen aller Teilnehmer wird bei der Zielfindung und Zielkonkretisierung genutzt.
- Arbeitsumfang und Arbeitsspitzen werden offensichtlich und im Team ausgeglichen.
- Es gibt keinen besseren Weg, Ziele als Ergebnisse und smart zu formulieren. Das betrifft insbesondere schlecht messbare, qualitative Ziele. Erfahrungen zeigen, dass 80 Prozent der Zielvereinbarungen in Wirklichkeit Aufgaben beschreiben und keine Ergebnisse. Das passiert in Zielklausuren nicht.
- Es entsteht Transparenz über die „Big Points“, die von anderen Bereichen, Teams oder Kollegen bearbeitet werden. Zusammenarbeit und Zuarbeiten werden sofort deutlich.
- Es entsteht eine Dynamik im Team, die manche Klausur bis spät in die Nacht trägt, weil an Themen gearbeitet wird, die jeden betreffen. Zielklausuren sind Maßnahmen zur Teamentwicklung.
- Wenn im Jahresverlauf die Fortschritte über Meilensteine verfolgt werden, dann ist der Nutzen an der Erreichung der Unternehmensziele messbar. Zielklausuren amortisieren sich innerhalb des ersten Jahres.

Wer Messbarkeit fordert, muss auch den Nutzen von Zielklausuren messen. In einem Unternehmen wurden die Klausurteilnehmer befragt, mit folgenden Ergebnissen:

## Befragung nach Zielklausuren



Die positiven Auswirkungen auf das Führungsklima zeigten sich in einer Mitarbeiterbefragung, die ein Jahr nach Einführung der Zielklausuren durchgeführt wurde:

## Ergebnis Mitarbeiterbefragung

Inhalt	Mittelwert von Teilnehmern, die an einer Zielklausur teilgenommen haben	sign.	Mittelwert von Teilnehmern, die nicht an einer Zielklausur teilgenommen haben
Wie beurteilen Sie die derzeitige Qualität von Führung und Zusammenarbeit in Ihrer Organisationseinheit? 1 sehr gut 4 sehr schlecht	1,68	.000	2,36

In diesem Unternehmen wurde schrittweise über mehrere Jahre das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBIT) aus dem „roten“ Bereich in einen deutlich zweistelligen „schwarzen“ Bereich entwickelt. Bei einer Untersuchung der Gründe stellte sich durch einen Vergleich mit anderen, nicht so erfolgreichen Unternehmen heraus, dass Zielklausuren und Zielorientierte Führung zu den wichtigsten Faktoren gehörten, die den Unterschied ausgemacht haben.

### Hinweis

Diese Prozesse werden durch die Manager Performance Map unterstützt, die wir hier ausführlich vorstellen:

## Über den Autor

---



### **Dr. Wolfgang Schröder**

Diplom-Kaufmann, Dr. rer.pol. Wolfgang Schröder ist Leadership- und Managementexperte, Autor zahlreicher Bücher und Fachartikel, Unternehmensberater sowie Trainer und Managementcoach in Personal- und Führungsfragen.

Dr. Wolfgang Schröder  
PERSONAL-SYSTEME  
Genkeler Str. 47  
58540 Meinerzhagen

Telefon 02354 - 6566

E-Mail [Dr.W.Schroeder@t-online.de](mailto:Dr.W.Schroeder@t-online.de)

Web [www.dr-schroeder-personalsysteme.de](http://www.dr-schroeder-personalsysteme.de)

---

[1] <http://www.business-wissen.de/mitarbeiterfuehrung/fuehrung-smart-ziele-nicht-aufgaben-vorgeben/>

[2] [handbuch/personal-und-bereichsmanagement/](http://www.business-wissen.de/handbuch/personal-und-bereichsmanagement/)

[3] <http://www.business-wissen.de/handbuch/personal-und-bereichsmanagement/>