

Zielklausuren sind der Schlüssel, um Unternehmensziele zu erreichen

Der wesentliche Erfolgsfaktor zielorientierter Führung besteht darin, an den richtigen Zielen zu arbeiten. Die entscheidenden Ziele in einer turbulenten Zeit zu finden ist nicht einfach. Klassische Zielvereinbarungsgespräche sind dazu nicht geeignet. Allein der Prozess von Einzelgesprächen dient eher der Durchsetzung als der Ermittlung von Zielen. Die Zielklausur ist wesentlicher Teil eines bewährten, einfachen Systems, das deutsche Bedingungen und neue Erkenntnisse berücksichtigt. Das wird auch im Vergleich zu OKR (Objectives and Key Results) deutlich. Mit dem System werden entscheidende Ziele ermittelt, akzeptiert und erreicht. Nur aus Zielen können bessere, neue Wege abgeleitet werden. Außerdem wird Motivation und Engagement gesteigert, weil Betroffene zu Beteiligten werden, ihr Knowhow in Entscheidungsprozesse einbringen können und Erfolgserlebnisse haben.

1. Kennzeichen einer Zielklausur

Zielklausuren haben sich als die einzige geeignete Maßnahme erwiesen, um wichtige Unternehmensziele sinnvoll mit Zielen für Abteilungen und Mitarbeiter zu verknüpfen. (Auch Mitarbeiter ist hier eine Funktionsbezeichnung und schließt Personen jeden Geschlechts ein). Gerade in mittelständischen Unternehmen oder Unternehmensbereichen reicht oft eine Klausur von Leitung und Führungskräften aus. Im Anschluss sollten Führungskräfte dann mit ihren Mitarbeitern eine Klausur in ähnlicher Form durchführen. Die dafür notwendige Zeit lohnt sich. Hier wird eine Zielklausur für Leitung und Führungskräfte beschrieben. Eine Zielklausur läuft in 6 Schritten ab (Abbildung 1)



Abb. 1 Die sechs Schritte einer Zielklausur Dr. Wolfgang Schröder

2. Inhalt und Funktion der Schritte

Schritt 1

In einem kurzen Rückblick zur Zielerreichung des vergangenen Jahres steht die Frage im Mittelpunkt: "Was können wir aus dem Jahr lernen?" Wenn Ziele nicht erreicht worden sind, dann geht es nicht um die „Suche nach dem Schuldigen“. Es werden Fakten, Erfahrungen und Einschätzungen besprochen, die zu guten und weniger guten Ergebnissen führten.

Schritt 2

Unternehmens-, Bereichsziele als Ausgangspunkt

Danach werden die **kommunizierbaren** Unternehmens- oder Bereichsziele durch die Leitung vorgestellt. Wesentliche Ziele aus dem Geschäftsplan sind Zielsetzungen der Leitung. Neben **SMART-Zielen**, die insbesondere messbar formuliert sind (siehe unten), werden in der Regel auch **Zielfelder** beschrieben, die nicht smart-formuliert sind. Sie müssen auf der nächsten Führungsebene durch Führungskräfte konkretisiert und smart-formuliert werden. Dafür befindet sich auf dieser Ebene die Fachexpertise und hier sollen Ziele auch erreicht werden.

Big Points

In Zielklausuren werden absehbare Big Points bearbeitet. Big Points können sich ergeben aus

- SMART-Zielen oder Zielfeldern, die für das Unternehmen wichtig, aber kritisch sind
- wesentlichen Veränderungen im Unternehmen z.B. durch Digitalisierung, die unternehmensweite Wirkungen und Voraussetzungen haben
- funktionalen Zielen für Bereiche (Vertriebsziele, Produktionsziele,...), die unbedingt erreicht werden sollen und die oft bereichsübergreifende Zusammenarbeit erfordern
- neuen, wichtigen Herausforderungen für das Unternehmen, für die es keine oder wenige Erfahrungen aus vergangenen Jahren gibt.

Dabei können Tools helfen, um vor der Zielklausur SMART-Ziele oder Zielfelder zu ermitteln, z.B. aus der Erfolgsrechnung oder aus 10 Erfolgsfaktoren für Unternehmen.

Viele Herausforderungen die ebenfalls zielorientierte Führung erfordern, entwickeln sich in einem normalen Arbeitsjahr aber kurzfristig, ungeplant. Dafür werden Führungskräfte in Zielklausuren trainiert und Veränderungen werden in Meilensteingesprächen berücksichtigt.

Schritt 3

Die SMART-Ziele und Zielfelder der Leitung werden durch weitere Zielfelder ergänzt, die aus Sicht der Führungskräfte wichtig sind.

Das „Mehr Augen Prinzip“

Eine Stärke der Zielklausur besteht darin, zukünftige Herausforderungen aus mehreren Perspektiven zu betrachten. Viel Fachwissen befindet sich auf der Expertenebene. Führungskräfte und Mitarbeiter im Vertrieb haben z.B. mehr spezifisches Markt- und Kundenwissen als die Leitung. Durch die „operative“ Brille betrachtet können sich Hinweise auf Risiken und Chancen ergeben, was zu veränderten oder weiteren Zielen führen kann. Außerdem kann Komplexität nicht reduziert werden. Wenn viele Faktoren ein Ergebnis beeinflussen so besteht der beste Weg darin das „Mehr Augen Prinzip“ anzuwenden, um möglichst viele Aspekte bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen. Am Anfang von Zielformulierungsprozessen sollten auch unterschiedliche Sichtweisen, Interessen und Erfahrungen deutlich werden.

Betroffene zu Beteiligte machen

Veränderungswiderstände sinken, wenn aus Betroffenen Beteiligte werden. Empirische Untersuchungen belegen, dass Beteiligung an der Zielfindung und die vermutete Relevanz der Ziele für das Unternehmen die größten Auswirkungen auf Leistungsbereitschaft haben.

Schritt 4

Im nächsten Schritt werden die Ziele / Zielfelder auf Zielverantwortliche verteilt. Pro Ziel / Zielfeld gibt es nur **einen** Ergebnisverantwortlichen. Das ist eine der wichtigsten **Regeln** für

zielorientierte Führung. Viele Ziele können direkt entsprechenden Unternehmensbereichen zugeordnet werden. Mit der richtigen Methodik zeigt sich sofort, welche Bereiche vermutlich überlastet werden und welche Auswirkungen auf die Zusammenarbeit entstehen.

Schritt 5

Danach werden alle Zielfelder SMART-formuliert: **S**pecific (genau beschrieben), **M**easurable (messbar), **A**ttainable (erreichbar), **R**elevant (wichtig), **T**imed (zeitlich bestimmt).

In klassischen Management by Objectives - Konzepten werden messbare Ziele hauptsächlich zur Kontrolle der Zielerreichung benutzt. Oft, um variable Gehaltsbestandteile zu begründen. Den wesentlichen Nutzen liefert SMART-Formulierung aber am Anfang bei der Zielfindung, nicht bei der Kontrolle! Nur wer seine Ziele SMART formuliert,

- erkennt am Anfang von Entscheidungsprozessen Ziel- oder Interessenskonflikte
- hat klare Vorstellungen von dem, was erreicht werden soll,
- kann den Weg zur Zielerreichung besser planen,
- kann die Erfolgchancen zur Erreichung von Oberzielen beurteilen
- wird effektiv, tut also das Richtige und ist nicht „nur“ effizient, d.h. tut etwas richtig

Eine sinnvolle Arbeit ist immer eine effektive Arbeit.

SMART-Formulierung ist eine methodische Hilfe, um Ziele so konkret wie möglich zu beschreiben. Ob das Ergebnis dann nur eingeschätzt wird, hängt auch davon ab, ob ein „Messaufwand“ vertretbar und nicht höher ist als der Ergebnisbeitrag des Ziels.

Schritt 6

Die Klausur endet mit der Planung der nächsten Schritte.

Projektmanagement

Im Mittelpunkt steht die Vereinbarung, bis wann für jeden Big Point ein entsprechender Projektplan vorliegt. Ohne Projektmanagement können Big Points nicht erreicht werden.

Ziele erfordern immer dann einen Projektplan, wenn

- ein Prozess mit mehreren Schritten notwendig ist
- mehrere Personen oder Verantwortungsbereiche betroffen sind
- die Zielerreichung große Bedeutung hat
- die Zielerreichung erhebliche Veränderungen voraussetzt
- der Weg zur Zielerreichung kosten- und arbeitsintensiv ist

Das ist bei Big Points der Fall.

Aus dem beschriebenen, gewünschten, smartformulierten Ergebnis leitet der Zielverantwortliche den Projektplan ab. Er enthält die Maßnahmen, die dazu führen sollen, das Ziel zu erreichen. Das passiert nach der Zielklausur, denn ein fundiert erstellter Projektplan kostet natürlich Zeit. Er spart aber sehr viel mehr Zeit, Arbeit und Ärger im Prozess der Zielerreichung. Es lohnt sich also gerade bei den Big Points hier Zeit zu investieren. Das „Mehr Augen Prinzip“ ist auch hier hilfreich. Zusammen mit kompetenten Gesprächspartnern kann der Zielverantwortliche

- alternative Wege diskutieren, um das Ergebnis zu erreichen und den besten auswählen
- dafür alle notwendigen Maßnahmen ermitteln und vom Ablauf her ordnen
- den Zeitbedarf und die Voraussetzungen hinterfragen
- die Bearbeitung von Aufgaben auf mehrere Personen planen

Deshalb ist es sehr sinnvoll, dass der Zielverantwortliche den Projektplan mit den Personen erstellt, die daran mitarbeiten, das Ziel zu erreichen. Dafür gibt es einfache Tools.

Anbindung von variablen Gehaltsbestandteilen

Von einer generellen Anbindung variabler Gehaltsbestandteile an einzelne Ziele wird abgeraten. Erfahrungen zeigen, dass dann unproduktive Verhandlungsprozesse entstehen: Zielverantwortliche wollen bei der messbaren Formulierung der Ziele möglichst einen Sicherheitspuffer einbauen, während die Leitung oder die Führungskraft dann erhöhte Anforderungen stellt, um sich auf die gewünschte Zielhöhe zu einigen. Der wesentliche Zweck von Zielmanagement besteht eben darin, die richtigen Ziele zu finden, so konkret wie möglich zu beschreiben, um daraus die dafür besten, notwendigen Aktionen und Veränderungen zu planen und zu realisieren.

3. Erfahrungen zum Nutzen

Erfahrungen

Nach über 400 durchgeführte Klausuren gelten folgende Erkenntnisse als gesichert:

- Es gibt keinen einfacheren, effektiveren und zeitlich kürzeren Weg, Ziele aus Unternehmens- oder Bereichszielen abzuleiten, mit weiteren Zielen zu ergänzen und auf Verantwortliche aufzuteilen.
- Der Sinn von Zielen wird geklärt, Veränderungswiderstände werden abgebaut - Betroffene werden zu Beteiligte.
- Das Wissen aller Teilnehmer wird bei der Zielfindung und -konkretisierung genutzt.
- Arbeitsumfang, Arbeitsspitzen werden offensichtlich und können ausgeglichen werden.
- Es gibt keinen besseren Weg, um zu lernen, wie man Ziele als Ergebnisse und SMART formuliert. Das betrifft insbesondere schlecht messbare, qualitative Ziele.
- Es entsteht Transparenz über die „Big Points“, die von anderen Bereichen/Teams/Kollegen bearbeitet werden. Zusammenarbeit und Zuarbeiten werden sofort deutlich.
- Es entsteht Dynamik im Team, weil an Themen gearbeitet wird, die jeden betreffen. Zielklausuren sind damit auch Maßnahmen zur Teamentwicklung.
- Viele Ziele, die aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden, können recht zügig SMART formuliert werden. Um sie zu erreichen, werden oft zuerst Veränderungen bei Prozessen, Aufgaben, Strukturen und auch Mitarbeitern nötig. Das wird in Zielklausuren deutlich und ist Auftrag für Führungskräfte.
- Einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren besteht darin, im Jahresverlauf Fortschritte über Meilensteine zu verfolgen. Das funktioniert nur mit Maßnahmen- oder Projektplänen.

Es wird zunehmend gefordert, dass Unternehmen agiler werden müssen, um mit den heutigen Herausforderungen fertig zu werden. Zielorientierte Führung mit Zielklausuren steigert Agilität nachweisbar.

Nutzen

Der ökonomische Nutzen von Zielklausuren ist belegt. In Unternehmen, die Zielklausuren einsetzen, wurden dadurch nachweisbare Verbesserungen der Ergebnisse erreicht, wie

- 20% Umsatzwachstum in einem Jahr
- eine durchschnittliche Ertragssteigerung (EBIT) von drei Prozent pro Jahr über fünf Jahre
- Abbau eines prognostizierten Jahresfehlbetrags von ./ 4,5 Mio € auf 0
- Restrukturierungen mit Kosteneinsparung, Effizienzsteigerung ohne Motivationsabbau

Der Nutzen von Zielklausuren wurde auch durch Befragungen von Klausurteilnehmenden ermittelt. In einem Unternehmen mit folgenden Ergebnissen (Abbildung 2):

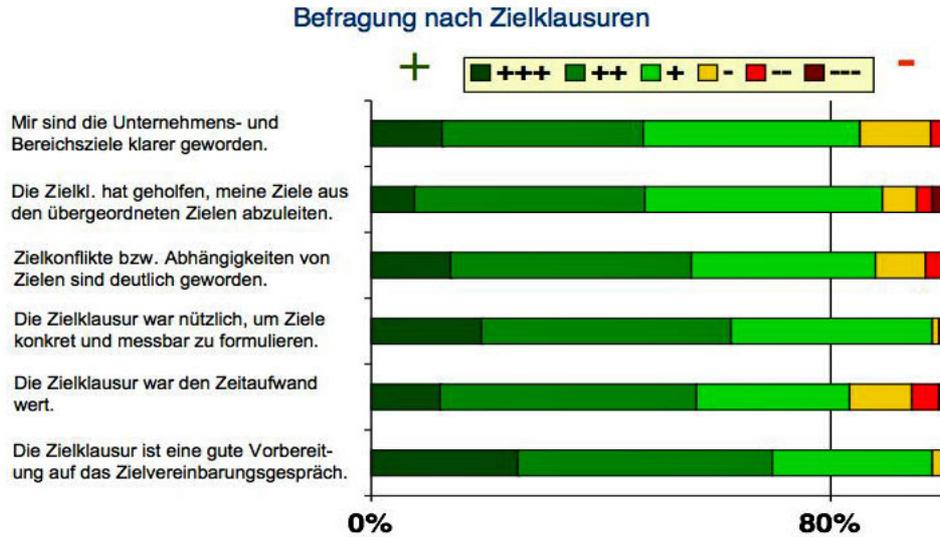


Abb. 2 Befragung zur Zielklausur Dr. Wolfgang Schröder

Ein anderes Ergebnis zeigte eine weitere interessante Wirkung der Klausuren (Abbildung 3).

	Mittelwert der Teilnehmer an Zielklausur	sign.	Mittelwert nicht an Zielklausur teilgenommen
Wie beurteilen Sie die derzeitige Qualität von Führung und Zusammenarbeit in Ihrer Organisationseinheit? 1 sehr schlecht 4 sehr gut	3,32	.000	2,64

Abb. 3: Ergebnis einer Mitarbeiterbefragung Dr. Wolfgang Schröder

Befragte, die an einer Zielklausur teilgenommen hatten, beurteilten die Qualität von Führung und Zusammenarbeit hochsignifikant besser als Befragte, die nicht an einer Klausur teilgenommen hatten. Zielklausuren verbessern die Einschätzung der Führungsqualität. Auch hier ist das Feedback von Mitarbeitern enthalten, die mit ihrer Führungskraft eine Zielklausur in der Abteilung durchgeführt haben.

4. Erfolgreiches Knowhow zur Durchführung

Management by Objectives ist vor über 70 Jahren als us-amerikanisches Führungskonzept zuerst von Peter Drucker beschrieben worden und hat sich seitdem überall enorm entwickelt. Kulturelle Unterschiede zu den USA müssen allerdings berücksichtigt werden.

Vergleich mit OKR

Zurzeit erregt OKR (Objectives and Key Results) in Deutschland Aufsehen als „Wunderwaffe zur Steigerung des Unternehmenserfolgs“. Seit 1999 setzt Google dieses Konzept ein. Damit werden laut Handelsblatt vom 30.08.2018 „die abstrakt formulierten Visionen der obersten Konzernbosse in verdauliche Häppchen auf Team- oder Mitarbeitererebene aufgeteilt. Diesen Zielhappen (Objectives) werden dann in Besprechungen mehrere messbare Schlüsselergebnisse (Key Results) zugeordnet, die binnen eines Quartals erreicht werden sollen.“ Oracle, Twitter oder LinkedIn sollen die Methodik ebenfalls nutzen. Die Besprechungen sind nichts anderes als eine Form von Zielklausuren.

Ein Vergleich von OKR mit den hier beschriebenen Zielklausuren, wie sie zuerst schon 1993 bei EADS eingesetzt und seitdem immer weiterentwickelt wurden, zeigt Erfolgskriterien, die insbesondere in Deutschland berücksichtigt werden müssen.

Quartalsdenken?

In USA ist die vierteljährliche, öffentliche Berichterstattung über Unternehmensergebnisse normal. Die Besprechungen in OKR dienen dazu, kurzfristige, quartalsorientierte Ziele der Leitung „herunter zu brechen“, zu konkretisieren, zu verteilen. Nun sind neue Ziele oder unterjährige Zielanpassungen normal. Sie können interne oder externe Ursachen haben. Wenn darauf nicht sofort reagiert wird eignen sich Meilensteingespräche besser, Veränderungen vorzunehmen. In Zielklausuren sollen Ziele der Leitung nicht nur „herunter gebrochen werden“. Unternehmensziele sollen verstanden, akzeptiert, ergänzt und konkretisiert werden.

Messgrößen – KPI - für neue Herausforderungen?

Die Konzentration auf KPI im OKR vernachlässigt, dass für viele Herausforderungen keine KPI existieren. Das betrifft gerade neue Herausforderungen, die heute in einer komplexen, dynamischen Umwelt zunehmen. Sinnvolle „Messgrößen“ müssen trotzdem definiert werden. Dafür zuerst akzeptierte KPI zu erarbeiten ist zeitaufwändig. SMART-Ziele, die gemeinsam erarbeitet und begründet formuliert sind, schaffen ähnliche gute Grundlagen. Trotzdem bleibt es bei Entscheidungen unter Unsicherheit. Das „Mehr Augen Prinzip“ verbessert Entscheidungen, „Betroffene zu Beteiligte machen“ verbessert die Umsetzung.

Zielorientierung der Führungskräfte und Mitarbeiter?

Die Orientierung an Zielen ist für us-amerikanische Führungskräfte und Mitarbeiter ein etabliertes Konzept. Der Managementexperte Peter Senge behauptete, dass amerikanische Manager in ihrer Ausbildung darauf konditioniert werden, sich Visionen und Ziele zu setzen und diese zu erreichen. Das kann von deutschen Managern unterhalb der Leitungsebene nicht behauptet werden. In interkulturellen Vergleichen bestätigen Fremdeinschätzungen zu deutschen Führungskräften den fehlenden Fokus auf Ziele. Erfahrungen aus über 400 Zielklausuren zeigen, dass 80% der Ziele, die deutsche Führungskräfte definieren, in Wirklichkeit Aufgaben beschreiben aber keine erstrebenswerte, zukünftige Ergebnisse. In Zielklausuren werden Führungskräfte durch „learning by doing“ überzeugt und trainiert in Ergebnissen zu denken. Außerdem wird vereinbart, Ziele im eigenen Verantwortungsbereich in ähnlicher Weise anzugehen und den Fortschritt durch Meilensteingespräche zu lenken.

Akzeptanz?

Zielorientierte Führung insbesondere mit messbar formulierten Zielen und KPI wird in Deutschland immer noch in Frage gestellt. Am 7.1.23 schrieb die Wirtschaftswoche: „Viele Manager führen ihre Belegschaft über KPIs – in der Hoffnung, dass die richtigen Nummern in der Exceltabelle sie schon antreiben. Das ist dumm.“ Der wesentliche Nutzen von KPIs oder SMART-Zielen wird nicht verstanden und angewendet. Das sind methodische Hilfe um Ziele so konkret wie möglich zu beschreiben und dann **den besten Weg** zu finden, um Ziele zu erreichen. Negative Vorurteile oder der erlebte Umgang mit messbar formulierten Zielen und Gehaltsanbindung halten sich zäh und werden durch OKR-Besprechungen nicht verändert sondern vermutlich verstärkt. Deshalb muss es ein einfaches System für Zielmanagement geben. Es besteht aus

- einem Gesamtkonzept / Regeln,

- Maßnahmen / Prozessen (im Mittelpunkt die Zielklausur)
- Instrumenten / Methoden.

Fehlt ein Element wird das System nicht oder nur schlecht funktionieren.

Von besonderer Bedeutung sind die Regeln. In den Regeln kommt die Philosophie des Konzepts und der Zweck zum Ausdruck. Diese veröffentlichten Regeln sind wesentlicher Bestandteil des Gesamtkonzeptes. Nur die Leitung kann sicherstellen, dass sie eingehalten werden. Eine der wichtigsten Regeln betrifft den Zweck zielorientierter Führung:

1. Wir setzen uns herausfordernde aber erreichbare Ziele.

„Zielorientierte Führung soll unseren Erfolg steigern: Was wir wollen, ist Horizonte öffnen, Zukunft gewinnen, Chancen realisieren für unser Unternehmen und für jeden Einzelnen. Deshalb stehen im Mittelpunkt von zielorientierter Führung wichtige Ziele, in der Sprache des Tennis ausgedrückt „Big Points“ und keine „Peanuts“. Wir wollen keine Kultur der taktischen Spiele schaffen, in der jeder auf marginale Ziele aus ist, die mit Sicherheit zu erreichen sind. Im Vordergrund soll die „sportliche“ Herausforderung stehen. Das funktioniert nur, wenn wir eine angstfreie Vertrauenskultur leben. Deshalb ist es erstrebenswerter, ein wirklich herausforderndes Ziel knapp zu verfehlen, als ein marginales Ziel sicher und mit Leichtigkeit zu übertreffen. Die Vereinbarung herausfordernder, aber erreichbarer Ziele, wird bei der Beurteilung der Zielerreichung im Sinne des Mitarbeiters berücksichtigt.“

Werden Konzept und Regeln angewendet und veröffentlicht, zeigt das im Personalmarketing die kompetente Führung im Unternehmen und fördert die Bindung ans Unternehmen.

Im zwei Büchern werden Gesamtkonzept (Grundlagen im Unternehmen, Regeln, Einführungsprozess), Maßnahmen (Aktivitäten vor, in und nach der Zielklausur) sowie Instrumente (Zielfindung, SMART-Formulierung, Projektpläne, Zielverfolgung) anwendungsorientiert, mit direkt einsetzbaren Tools im Detail vorgestellt, mit Praxisbeispielen zu Inhalten und Wirkungen.

Das Buch **„Führung, Personalmanagement, Personalentwicklung. Systemdenken, Erfahrungen, direkt einsetzbare Tools.“** enthält u.a. alle Inhalte zu Zielklausuren auf der Unternehmensebene.

Es ist als Hardcover Version und Ebook im Buchhandel und Online-Shops zu erhalten oder direkt über den BoD Verlag => <https://www.bod.de/buchshop/fuehrung-personalmanagement-personalentwicklung-systemdenken-erfahrungen-direkt-einsetzbare-tools-wolfgang-schroeder-9783756819690>

Das Buch **„Erfolgreich als Führungskraft: Ziele, Mitarbeiterinteressen und die eigene Work-Life-Balance in einer turbulenten, komplexen Welt in den Griff bekommen.“** enthält u.a. alle Inhalte zu Zielklausuren, die Führungskräfte in ihrem Verantwortungsbereich durchführen.

Es ist als Hardcover Version und Ebook im Buchhandel und Online-Shops zu erhalten oder direkt über den BoD Verlag => <https://www.bod.de/buchshop/erfolgreich-als-fuehrungskraft-unternehmensziele-mitarbeiterinteressen-und-die-eigene-work-life-balance-in-einer-turbulenten-komplexen-9783756294657>

Weitere Informationen über Dr. Wolfgang Schröder
<https://www.dr-schroeder-personalsysteme.de>