

Führen mit Zielen (Management by Objectives – MbO)

„Wer nicht weiss, wohin er segeln will, für den ist jeder Wind der richtige“

Sich selbst und andern Ziele setzen bedeutet, ein angestrebtes Resultat zu definieren - zunächst nur das Resultat - nicht den Weg, auf dem es zu erreichen ist. Das Ziel gibt Orientierung, engt aber nicht ein. Im Gegenteil, das Ziel eröffnet neue mögliche Handlungsfelder. Es zwingt über die Ausrichtung des Handelns nachzudenken, Lösungen und Wege zu suchen, die eigenen Energien gezielt und damit ökonomisch einzusetzen. Und gute Ziele sind nicht zuletzt ein starker Motivator.

Anforderungen an die Mitarbeitenden beim Vereinbaren von Zielen

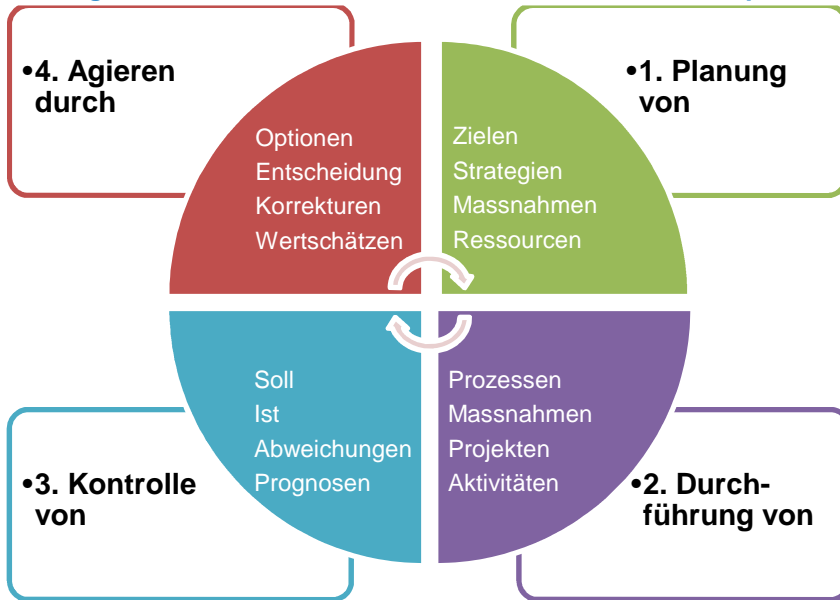
Ziele: Der Mitarbeitende muss vom Ist-Zustand und vom Ziel als zukünftig erwünschten Zustand eine klare und realistische Vorstellung entwickeln können.

Strategie: Er muss in Möglichkeiten, Alternativen, Szenarien, Chancen und Risiken denken können und daraus die möglichst beste Lösung/Weg ableiten.

Massnahmen: Er muss in der Lage sein, geeignete Massnahmen zu definieren, mit denen er wirtschaftlich, effizient und abgesichert das Ziel in definierten Abschnitten/Meilensteinen erreichen wird.

Verantwortung: Er muss die volle Verantwortung für die Zielerreichung übernehmen wollen, was auch heisst, dass er bei Abweichungen selbstverantwortlich und unternehmerisch darauf reagiert.

Der Ziel-Management Prozess beim MbO als kontinuierlicher Lernprozess



Wie kommen Sie zu relevanten Zielen?

	Äusserer Rahmen, Vorgaben Strategische Ziele	
Verantwortungsbereich		SWOT-Aanalyse
Funktionsbeschreibung		Defizite, Potenzial
Verhaltens-Ziele	Operative Ziele	Lern-Ziele

Das stufengerechte Umsetzungsprinzip (Unternehmen-Team-Mitarbeiter)

GL	U-Ziele	Strategie	Massnahme	Ergebnisse		
TL		T-Ziele	Strategie	Massnahme	Ergebnisse	
MA			MA-Ziele	Strategie	Massnahme	Ergebnisse

Wie Zielvereinbarungsgespräche gelingen

- Gute Vorbereitung, damit die relevanten Ziele gefunden werden können
- Ziele von oben und unten her abgleichen und mit andern Zielen ausbalancieren
- Vertrauen haben in seine Mitarbeiter ist genau so wichtig wie Ziele vereinbaren

Marcel Zünd

Praxis: Führen mit Zielen

Wenige Ziele dafür starke Ziele

Fast immer nimmt man sich zu viel vor. Der Grundsatz der Konzentration ist entscheidend. Man muss sich immer wieder die Frage stellen: „Ist das wirklich wichtig? Was passiert, wenn wir dieses Ziel nicht erreichen?“

Das Richtige richtig machen

Ihre Leistung misst sich nicht an der Menge Tageskram, sondern an den strategisch wichtigen Zielen, die Sie und das Unternehmen weiter bringen.

Ziele müssen hoch gesteckt sein

Ziele können aus zwei Gründen den Zweck verfehlen: Entweder weil sie keine Herausforderung darstellen und deshalb auch nichts bewirken. Oder aber, weil sie von vornherein als unrealistisch und nicht erreichbar empfunden werden.

Ziele müssen quantifizierbar sein

„Wo will ich hin?“, bzw. „Was will ich erreichen?“ lautet die Frage, nicht: „Was muss getan werden?“ Es gibt auch weiche Ziele, die komplex und für das Unternehmen oft matchentscheidend sind.

Gute Ziele erfüllen das KRAFT Prinzip

- K**oordiniert und ausbalanciert (BSC)
- R**ealistisch selbst-erreichbar bei hohem Engagement
- A**kzeptiert und verbindlich vereinbart
- F**eststellbar, Endzustand ist definiert
- T**ragfähig, sinnvoll und attraktiv

Ziele müssen schriftlich sein

Das ist eine unabdingbare Voraussetzung für die Leistungsbeurteilung.

Ergebnisse und Meilensteine planen

Wann soll das Gesamtergebnis vorliegen?
Bis wann werden Teilergebnisse erwartet?

Mit Ziel-Management Prozess die Ergebnisse sichern

Art und Weise der Kontrolle vereinbaren
Regelmässig Reviews durchführen
Abweichungen konsequent beseitigen
Selbstkontrolle durch fragen stärken

„Erfolg durch Ziel-Management“