

# Ziele und Organisation – keine Führung ohne Ziele

Die bisher vorgestellten Grundsätze über Führungsstile und deren Grenzen, über ergebnisorientierte Arbeit, über die notwendige Konzentration, das Nutzen von Stärken und die Zusammenhänge von Führung und Vertrauen sind die Voraussetzungen für wirksames Management. Die Frage ist, welche Aufgaben daraus abgeleitet werden können, was Führungskräfte tun müssen, um in unserem Sinne wirksam zu sein.

Abhängig von der Größe des Unternehmens und der hierarchischen Stellung hat jede Führungskraft neben den Managementaufgaben ein mehr oder weniger großes Bündel an Sachaufgaben zu erledigen, die entsprechende Sachkompetenz verlangen. Neben der Führung mehrerer Mitarbeiter ist der Chef eines Fahrradladens zum Beispiel auch verantwortlich für den Einkauf, für den Verkauf und die Kassenabrechnung, was den überwiegenden Teil seiner täglichen Arbeit ausmacht. Beim Vorstand der Lufthansa beispielsweise werden die Managementaufgaben mehr Zeit in Anspruch nehmen als die Sachaufgaben. Während die Sachaufgaben sehr verschieden sein können, sind die Managementaufgaben jedoch überall gleich.

Eine wesentliche dieser Managementaufgaben ist, für Ziele zu sorgen. Das ist gleich bei der Lufthansa, in der Fahrradfabrik wie auch beim Händler. Wie sie zustande kommen, ob vorgegeben oder vereinbart, sei zunächst einmal dahingestellt. Maßgeblich ist, dass überhaupt Ziele vorhanden sind. Das ist an sich nichts Neues, wird in Wissenschaft und Betriebspraxis seit langem anerkannt und funktioniert trotzdem eher mäßig. Vermutlich deshalb, weil Führung mit Zielen arbeitsintensiv ist. Alles zu durchdenken, auszuarbeiten, zu diskutieren, Übereinstimmung zu finden und möglichst in Zahlen zu fassen, damit Ziele praktisch brauchbar sind, das ist mühsam, kostet Zeit und erfordert Gehirnschmalz. In den Unternehmen ist immer wieder festzustellen, dass Visionen und sogenannte Strategien relativ einfach und schnell formuliert sind, aber die Konkretisierung der Ziele fürs Unternehmen, für einzelne Geschäftsbereiche oder Mitarbeiter häufig unterbleibt.

Meistens wird eingewendet, dass Ziele unnötigen Papierkrieg und Bürokratie verursachen, was definitiv nicht der Fall ist. Man braucht die richtigen Ziele, nicht aber unbedingt ein aufgeblähtes Management-by-objectives-System oder ausufernde Stabstellen, die irgendwann ein bürokratisches Eigenleben führen. Führen

mit Zielen ist nicht diskutierbar, sondern Pflichtaufgabe für jeden wirksamen Manager. Dazu gehört auch, dass die zu führenden Mitarbeiter über die groben Ziele, also die Marschrichtung informiert werden.

Um diesen Einwänden entgegenzutreten und unerwünschte Effekte zu vermeiden, sind für das Führen mit Zielen ein paar Grundregeln zu beachten.

Weniger ist mehr, gilt auch für Ziele: Definieren Sie möglichst wenige Ziele, am besten Jahresziele, als Mittel, sich und die Mitarbeiter auf das Erreichen zu konzentrieren. Packen Sie nicht ständig neue Ziele obendrauf, sonst haben Sie noch mehr Mühe, Prioritäten zu setzen, um sich im Zieldickicht nicht zu verirren. Letztendlich werden Sie und Ihre Mitarbeiter am Ergebnis gemessen und nicht am erledigten oder nicht erledigten Kleinkram. Wenige aber große Ziele und Aufgaben zu verfolgen, heißt nicht, faul zu sein, sondern effektiv zu sein. Fehlen diese, hat man viel Arbeit, kein wahrnehmbares Ergebnis, kein Erfolgserlebnis und damit keine Selbstmotivation, als Mitarbeiter wie als Manager nicht.

Als sind Ziele, wo immer es möglich ist, zu quantifizieren, messbar zu machen, auch wenn man sich damit stärker festlegt als durch weiche Formulierungen. Als Mindestmaß muss ein Ziel einen Termin haben. Natürlich gibt es auch wichtige Ziele, die nicht oder nur sehr schlecht quantifizierbar sind, zum Beispiel Kundenzufriedenheit, Beratungsqualität oder Reparaturqualität, die man eher intuitiv beurteilen muss. Trotzdem ist auch hier größtmögliche Präzisierung in der Zielbeschreibung vonnöten, sonst kann nicht beurteilt werden, ob man dem Ziel nähergekommen ist. Dazu gehört auch eine exakte sprachliche Festlegung: nicht »Was wollen wir erreichen?«, sondern »Was wollen wir zum Jahresende 2007 erreicht haben?«.

Ziele bedingen auch immer Maßnahmen, und diese wiederum setzen Ressourcen voraus. Was heißt das? Wenn das Ziel ist, die Beratungsqualität im Fachhandel innerhalb eines Jahres spürbar zu

verbessern, könnten hilfreiche Maßnahmen sein, die Beratung intensiver zu gestalten, grundsätzlich eine Probefahrt mit dem Rad anzubieten und den Kunden am Ende des Gesprächs zu fragen »War meine Beratung für Sie in Ordnung?«. Das setzt mehr Zeit pro Beratungsgespräch voraus und eventuell muss dazu ein Verkäufer mehr eingesetzt werden. Ziele festzulegen, ist an sich keine Kunst, solange man sich nicht überlegen muss, wie und womit man sie erreichen kann. Wenn wir also realistische Ziele verfolgen wollen, müssen wir als Führungskräfte immer gleichzeitig auch an Maßnahmen und die notwendigen Mittel denken.

In der Praxis ist es weiterhin hilfreich, ein Ziel einer Person zuzuordnen zu können. Die wirksamsten Ziele sind persönliche Ziele. In der Regel liegt die Verantwortung für die Zielerreichung ebenfalls bei dieser Person, die dann mit der notwendigen Kompetenz ausgestattet sein muss, um Maßnahmen durchzuführen und die notwendigen Mittel einzusetzen. Am besten schriftlich festlegen und zwar so präzise wie möglich.

Bisher war von Jahreszielen die Rede, die von der langfristigen Unternehmensstrategie abgeleitet werden und auf einzelne Abteilungen und verantwortliche Personen, Maßnahmen und Ressourcen heruntergebrochen werden. Natürlich gibt es auch kurzfristige Ziele im Tagesgeschäft, die da heißen können: ordentliche Fahrrad-Präsentation im Laden, zuständig Verkäufer und Azubi, erledigt bis heute Abend.

In schwierigen Unternehmenssituationen – wie Restrukturierungen oder Liquiditätskrisen – wo es ums Überleben geht, sind die Ziele naturgemäß kurzfristiger angelegt, denn hier geht es um den Erfolg der nächsten Tage oder Wochen.

Kooperatives Führen mit Zielvereinbarung ist meist besser als direktives Führen mit Zielvorgabe, vor allem deshalb, um Identifikation und Verantwortung zum Bestandteil der Aufgabe zu machen. Heißt im Klartext: Wenn Sie mit dem Werkstatteiter gemeinsam das Umsatzziel (inklusive Mittel und Maßnahmen) vereinbaren, ist die

Strategie Marketing Vertrieb Controlling    Leistungsverbesserung Restrukturierung Sanierung Krisenmanagement    **Lakner** Unternehmensberatung AG ...wir machen Erfolg!

## Zielorientierte Führung

**Grundregeln**

- Wenige Ziele
- Große Ziele / Aufgaben
- Möglichst quantifizierbare Ziele
- Realisierbare Ziele umfassen immer
  - Ziele selber (was)
  - Maßnahmen (wie)
  - Mittel (womit)
  - Termine (bis wann erreicht)
- Ziele mit Personen verbinden
- Kooperatives Führen steigert
  - Verantwortung
  - Identifikation

**Ohne Bürokratie-Aufbau**

Verantwortungsbereitschaft und die Identifikation mit der Aufgabe in der Regel wesentlich größer, als wenn Sie das Ziel einfach vorgeben.

Wesentlich ist die Erkenntnis, dass Ziele für die effektive Führung eines Unternehmens unabdingbar sind. Wie beim Hochspringer: Ohne Maßlatte ist jeder Sprung hoch. Ziele sind der Maßstab dafür, wann Arbeit zu Leistung wird, wann sie Sinn ergibt.

Weitere wesentliche Aufgabe eines Managers ist das Organisieren, was Ziele, Mittel und Maßnahmen brauchen, um wirksam zu werden. Organisieren in unserem Sinne heißt, dem Unternehmen einfache, stabile, verlässliche Strukturen und Abläufe zu geben, die es den Mitarbeitern erlauben, die gewünschte Leistung zu erbringen. Das bedarf zwar manchmal auch der Korrekturen und der Veränderung, was die meisten Menschen ohne weiteres verkraften. Manager, die ohne zwingende Gründe ständig reorganisieren, um ihre Dynamik darzustellen oder im Rampenlicht zu stehen, sind jedoch schädlich für Menschen und Leistung.

Wo Menschen zusammenarbeiten, entstehen Interessenskonflikte, Informationsprobleme, Reibungspotenzial, Schnittstellenprobleme und andere Schwierigkeiten. Eine Organisation erfordert deshalb immer Kompromisse und ist schon deshalb nie perfekt. Viel erreicht ist, wenn die Fehler vermieden werden, die eine wirklich schlechte Organisation ausmachen.

Wenn zum Beispiel Führungskräfte bei allen Schwierigkeiten sofort ein Organisationsproblem sehen, was sich bei näherer Untersuchung als ein Führungsproblem herausstellt. Die Frage, die viel zu selten gestellt wird, ist die, welche neuen Probleme sich durch eine gravierende Reorganisation ergeben.

Oder die Vermehrung von Management-Ebenen, die in der Regel längere Entscheidungswege, Schwerfälligkeit, zusätzliche Reibung und Kosten verursacht und den Abstand zu den Kunden vergrößert. Also: möglichst wenige Hierarchieebenen und kurze Wege.

Ein weiteres Zeichen schlechter Organisation sind zunehmende Sitzungen mit immer mehr Leuten, die vorbereiten und nachbereiten und damit weitere Sitzungen generieren, ohne messbare Ergebnisse.

Oder, vor allem in größeren Unternehmen, die Zunahme von Assistenten und sonstigen Stabsfunktionen. Diese müssen die Ausnahme bleiben, weil sie zusätzlich Geld kosten, schöne aber eigentlich unnötige Aufgaben produzieren, die die übrigen Mitarbeiter wieder Zeit kosten und von ihrer eigentlichen Aufgabe abhalten.

Wenn man als Manager nach kritischer Prüfung dieser Symptome (es gibt natürlich noch ein paar andere) zu dem Schluss kommt, dass eine Reorganisation notwendig ist und, wenn die Auswirkungen durchdacht sind, dann ist schnelles Handeln zu empfehlen, damit die Befürworter ermutigt und die Gegner zumindest nicht gestärkt werden. Damit möglichst schnell alle wieder vernünftig arbeiten können, was während der Umstrukturierungsphase immer leidet. Zu wünschen ist, dass danach die Leistung des Unternehmens besser ist als vorher. |

H. P. Lakner

**RM Kontakt:**  
Lakner Unternehmensberatung  
Tel. 0 77 55/9 10 41  
h.p.lakner@lakner.de

Das nennen wir Pflichtlektüre!

## Die effiziente Zweiradwerkstatt

Ergebnisse eines Modellprojektes

Herausgeber: Verband des Deutschen Zweiradhandels (VDZ) In Zusammenarbeit mit dem RadMarkt

RadMarkt

Anzahl der Mitarbeiter

2006	22.000	100%
2007	22.500	102%
2008	23.000	104%
2009	23.500	107%
2010	24.000	109%

Reparatur-Auftrag

Auftraggeber: \_\_\_\_\_ Nr. \_\_\_\_\_

Anzahl: \_\_\_\_\_

Mitarbeiter: \_\_\_\_\_

Die Werkstatt ist ein produktiver oder der optimale Werkstattarbeitsplatz

• Kalkulation  
 • Organisation  
 • Marketing

Das Grundwissen zur Werkstattführung als Lose-Blatt-Sammlung im Ordner in 18 Kapiteln

Zu bestellen für 29 € plus Versandkosten bei:

**BVA** BVA  
Bielefelder Verlag, Ursula Bartel  
Ravensberger Str. 10 f, 33602 Bielefeld  
Tel.: 05 21-59 55 34, Fax: 05 21-59 55 07  
ursula.bartel@bva-bielefeld.de

**VDZ**  
Verband des Deutschen Zweiradhandels e. V.  
Große-Kurfürsten-Str. 75, 33615 Bielefeld  
Tel.: 05 21-96 51 00, Fax: 05 21-96 51 020  
info@vdz2rad.de