



24. FEBRUAR 2021 / GUNTHER WOLF

WEIL GESCHWINDIGKEIT ZÄHLT: WIE SIE DIE ZIELKASKADE BESCHLEUNIGEN

Um Unternehmensziele auf das Wirken von Mitarbeitenden zu übertragen, werden sie Ebene für Ebene aufgespalten bis sie zum jeweiligen Verantwortungsbereich passen. So wird jedes Teilstück des Unternehmensziels zu der Funktion transportiert, die es operativ erreichen soll – und in Summe werden auch die übergeordneten Ziele erreicht. Klingt gut? Ja, aber nur in der Theorie. In der Praxis dauert die Zielkaskade viel zu lange, bis sie wirksam wird. Lesen Sie hier, wie es schneller geht.

„Brauchen wir Zielhierarchien?“ fragen Agilisten und New Worker. Nicht zu Unrecht: In vielen Unternehmen dauert es oftmals sehr lange, bis die Ziele top-down von Ebene zu Ebene weitergereicht und zwischen den Ebenen vereinbart werden. In einem Unternehmen der kommunalen Energieversorgung mit 7 Ebenen kam stets erst nach den Sommerferien beim letzten – dem für die Umsetzung verantwortlichen – Mitarbeitenden an, welchen Zielbeitrag er in diesem Jahr bzw. in den verbleibenden vier Monaten leisten soll. Nein, so machen Zielhierarchien wenig Sinn.

Zielhierarchie: Ist das Kunst oder kann das weg?

Manche Unternehmen verzichten deswegen gleich ganz auf Zielsystem, Zielhierarchie und Zielkaskade: Sie verpflichten alle Führungskräfte einfach zur gleichen Zeit, die Jahresziele mit ihren Mitarbeitenden vereinbaren. Da die Führungskräfte dann aber selbst noch keine Ziele von ihrem Chef haben, legen sie irgendwelche Ziele für die Mitarbeitenden fest, die „irgendwie passen“. Manch einer googelt mal, welche Ziele man denn so üblicherweise mit Arbeitnehmern vereinbart. Wie wäre es mit einem Seminar, das er besuchen soll? Das findet der Mitarbeitende

bestimmt gut. Aber auch der Verzicht auf Zielhierarchien macht wenig Sinn: Da die individuellen Ziele nicht konsequent aus dem Zielsystem abgeleitet sind, zahlen sie auch nicht zwingend auf die jeweils übergeordneten Ziele und Unternehmensziele ein.

Auch Objectives and Key Results (OKR) als agiles Framework für die Zielvereinbarung nutzt die Zielhierarchie nicht und überspringt einfach alle Ebenen. Die OKR-Methode führt zu brauchbaren Zielen auf der operativen Ebene, sofern die Zielvereinbarungspartner ihren Beitrag zum Unternehmensziel unmittelbar erkennen. Diese Voraussetzung ist mitunter schwer zu gewährleisten: Wenn der Vorstand des angesprochenen kommunalen Energieversorgers auf der Belegschaftsversammlung im Januar verkündet, dass der EBITDA in diesem Jahr gesteigert werden soll, weiß dann der Industriemechaniker im Rohrnetz-Instandhaltungsteam direkt, was er künftig anders machen soll?

Lean Zielhierarchie: Der Weg zum Lean Performance Management

Vielleicht kommen wir in vielen Fällen um ein Zielsystem in Form einer Zielhierarchie nicht umhin. Aber in schnelllebigen VUCA-Zeiten muss das Kaskadieren viel schneller gehen. Ein paar Zahlen? Die Verweildauer der Ziele, also der Prozess der Zielvereinbarung auf einer Hierarchieebene, beträgt im Schnitt bei Unternehmen der freien Wirtschaft 28,73 Tage pro Ebene. Können wir die Zielvereinbarung bzw. das Performance Management lean machen? Welche Bremse müssen wir lockern? Wie könnte ein Minimal Viable Objective aussehen?

Welche Elemente umfasst ein Ziel?

Ein Ziel besteht stets aus vier Ziel-Elementen:

1. Die Zielrichtung besagt, was verbessert, gesteigert oder minimiert werden soll.
2. Die Messgröße drückt aus, in welchen Einheiten die Veränderung gemessen wird.
3. Die Zielhöhe gibt an, wie stark die Veränderung ausfallen soll.
4. Die Zielperiode besagt, für welchen Zeitraum das Ziel gültig ist.

Ein simples Beispiel zur Verdeutlichung der vier Ziel-Elemente: Senkung (Zielrichtung) der Herstellkosten pro Produkt auf 70 (Zielhöhe) Euro (Messgröße) im Laufe dieses Jahres (Zielperiode).

Welches der vier Ziel-Elemente benötigt der Mitarbeitende im Rohrnetz, um überlegen zu können, wie er seine Handlungen künftig ausrichtet? Das die Kaskade bremsende Ziel-Element ist in den meisten Fällen die Zielhöhe. Denn über die Frage, „wie hoch die Latte liegt“, wird zwischen Vorgesetzten und Zielempfängern oft lange diskutiert. Erst recht dann, wenn mit dem Zielerreichungsgrad die Höhe des Bonus für den Zielempfänger gekoppelt ist.

Schnelle Zielkaskade: Die Zielhöhe abkoppeln

Die Unternehmensleitung des Energieversorgers hat nun die Zielkaskade zweigeteilt. Zuerst werden die Zielrichtungen definiert und ebenenweise aufgespalten, bis die jeweilige Teilzielrichtung den Mitarbeiter erreicht, der es operativ zu realisieren hat. Der Vorstand

formulierte hierfür eine Vorgabe zur Verweildauer: „Die Zielrichtung ist heiß! Sie darf nur einen Tag in den Händen der Führungskraft bleiben!“

Der Nutzen dieser Abkopplung: Die Zielrichtung alleine kann sehr effizient und ohne aufwändiges Procedere top-down aufgespalten und kaskadiert werden. Die Zielperiode ist ohnehin jedem klar. Und die beiden weiteren Zielelemente, die Messgröße und der Hauptschuldige für Verzögerungen, die Zielhöhe, folgen mit zeitlicher Verzögerung. Sofern die Vorgabe eingehalten wird, erreicht die Kaskade das Rohrnetzteam in 7 Werktagen. Das entspricht einer Verkürzung der Kaskadendauer um 96 Prozent. Das ist schon ganz gut.

Aber es geht noch schneller.

Eine weitere innovative und doch praxisbewährte Möglichkeit ist ein Kaskadierungs-Workshop. Sobald die Unternehmensziele für die kommende Zielperiode festgelegt sind, kommen alle Führungskräfte des Unternehmens hierfür zusammen. Ausgehend von den Unternehmenszielen werden ausschließlich die Zielrichtungen kaskadiert. Zwangsläufig teilt sich dabei die Gruppe, um innerhalb der jeweiligen Geschäfts- oder Fachbereiche weiterzuarbeiten. Schritt für Schritt kommt es zu weiteren Unter- und Unteruntergruppen.

Cascading Day: Ziele herunterbrechen in einem Tag

So verabschiedet die Geschäftsführung eines süddeutschen Automobil-Zulieferunternehmens ihre Unternehmensziele konsequent bis 30.11. des Vorjahres. Anfang Dezember findet der Cascading Day mit den Führungskräften statt. Nachdem die Unternehmensleitung auf dem Podium die Business-Ziele des kommenden Jahres dargestellt und erläutert hat, gehen alle Geschäftsführer mit den Führungskräften ihres Ressorts zu ihrer jeweiligen Pinnwand. Alle Pinnwände stehen an Saalwänden und in den Saalecken. Dort zeigt jeder Geschäftsführer seinen Führungskräften auf, für welche Ziele und Unterziele er in seinem Bereich die Verantwortung sieht. Bis hierhin umfassen die Ziele verpflichtend alle vier Elemente.

Sobald diese klar sind, verteilen sich seine direkt Unterstellten mit den ihrerseits unterstellten Führungskräften nach links und rechts sowie in Richtung Saalmitte. Der Geschäftsführer pendelt von Gruppe zu Gruppe und steht für Rückfragen zur Verfügung. Sobald die jeweiligen Zielhöhen nicht innerhalb einer Frist von 5 Minuten einvernehmlich festgelegt werden können, geht die Kaskade mit der Zielrichtung alleine weiter. Zuletzt halten all die Führungskräfte, die selbst keine Führungskräfte führen, ihre jeweiligen Zielrichtungen auf einem Flip-Chart-Blatt fest.

Die Zielhierarchie im Blick

Es hat sich mit Blick auf die unternehmensinterne Vernetzung als sinnvoll erwiesen, die Ergebnisse in hierarchischer Darstellung simultan festzuhalten und mit allen Workshop-Teilnehmern zu teilen. Sinnvoll ist die Nutzung eines Beamers und des gleichen Programms, mit dem üblicherweise Organigramme erstellt werden. So können alle Führungskräfte das Werden der kompletten Kaskade an der Leinwand mitverfolgen.

Nach meiner Erfahrung liegt die Kaskade mit allen Zielrichtungen in kleineren Unternehmen bereits am Mittag vor, bei größeren erst zum Ende eines Workshoptages. Ich wage die

Behauptung, dass ein solcher Workshop mit acht oder mehr Führungsebenen nicht sinnvoll ist. In diesen Fällen empfehle ich, an einem ersten Workshoptag die Ebenen 1 bis 4 zu kaskadieren und sich an einem zweiten Workshoptag mit den darunterliegenden Ebenen zu treffen. Denn zumeist verfügen nicht alle Unternehmensbereiche über eine solche Anzahl an Ebenen.

Nutzen für Unternehmensleitungen

Selbstverständlich können Sie die Kaskade der Zielrichtungen auch ohne Cascading Day durchlaufen lassen. Rechnen Sie bitte nur damit, dass es dann nicht einen Tag, sondern etwa zehn- bis zwanzigmal so lange dauert. Indem Sie die Kaskade an einem Tag durchführen lassen, geben Sie ein deutliches Signal, dass Sie Verzögerungen bei der Umsetzung der Unternehmensziele nicht tolerieren.

Über den Autor

Gunther Wolf, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist Experte für Performance Management und erfolgsorientierte Unternehmensführung. Er ist seit 1984 als Führungskräftetrainer sowie zertifizierter Management- und Strategieberater national und international tätig. Aufgrund seiner wegweisenden Innovationen ist Gunther Wolf gefragter Referent, Redner und Key Note Speaker. Er erfand die Methode der Zieloptimierung sowie die Wolf'sche Zwiebel zur Unterscheidung zwischen Leistungs- und Ergebniszielen, die die Basis für das in Vertrieb und Marketing bekannte Funnel-Modell und für die von ihm entwickelte Zwei-Säulen-Zielvereinbarung bildet. Als Buchautor wurde Gunther Wolf mit dem Deutschen Managementbuchpreis ausgezeichnet. Sein [Buch über Performance Management](https://bit.ly/Literatur-Zielvereinbarung) (LINK: <https://bit.ly/Literatur-Zielvereinbarung>) richtet sich an Vorgesetzte, die ihren Aufwand für Zielvereinbarungen minimieren, aber den Nutzen maximieren wollen.