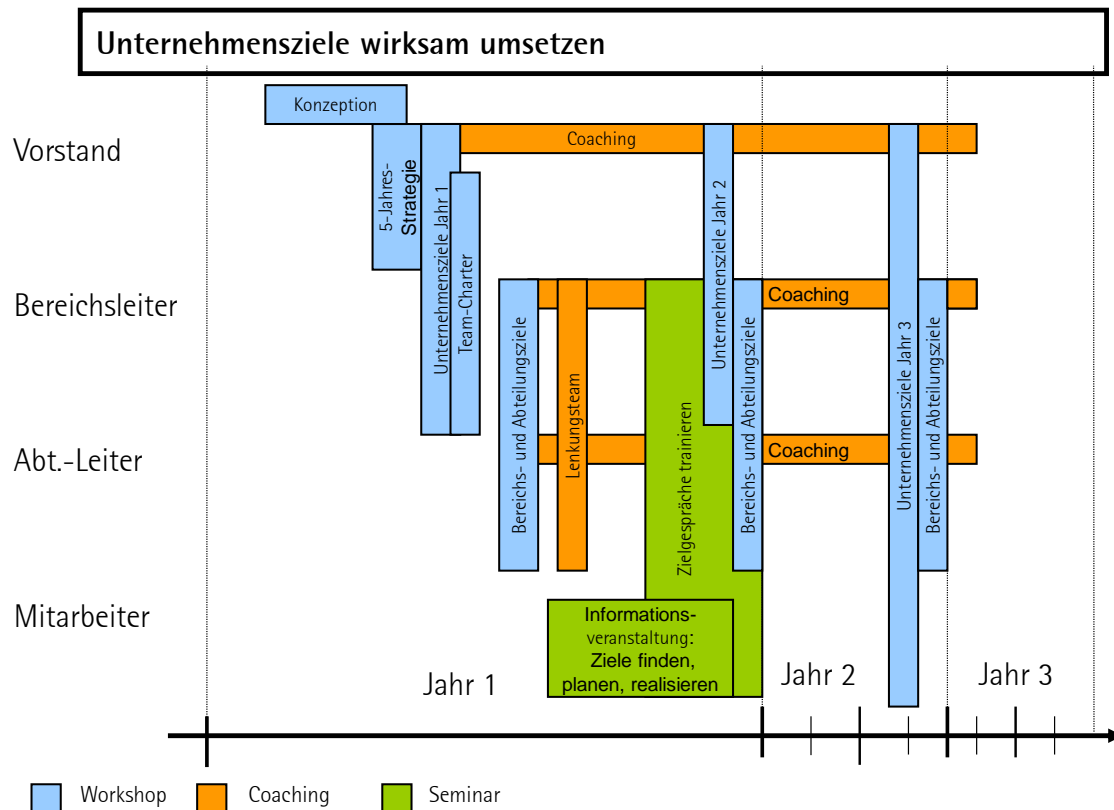


Mit Zielen führen

Projektbericht 28 - Versorgungsbranche

Projektübersicht Energieversorger (450 Mitarbeiter)



Zu diesem Bericht

Das Projekt wurde von uns für ein Unternehmen der Versorgungsbranche durchgeführt. Über zwei Jahre trainierten 600 Mitarbeiter, angeleitet von ihren Führungskräften, zielorientiert zu denken und eigenverantwortlich zu handeln. Das Unternehmen steigerte damit seine Innovationskraft und konnte sich in der dynamischen Entwicklung seines Marktes behaupten.

Situation

Die Marktentwicklung in der liberalisierten Energieversorgung macht hohe Aufmerksamkeit für Veränderungs-Chancen notwendig und setzt die Bereitschaft sowie die Fähigkeit zur Anpassung voraus. Im Folgenden wird gezeigt, wie ein städtisches Versorgungsunternehmen in Süddeutschland mit der Unterstützung von Voss+Partner seine Anpassungsfähigkeit erhöht und die Innovationskraft messbar gesteigert hat.

Das Unternehmen hatte eine Größe erreicht, die eine transparente Führung erforderte. Dies setzte voraus:

- Konkrete Unternehmensziele, aus denen Abteilungs- und Mitarbeiterziele ableitbar sind
- das Arbeiten mit Zielen bei allen Mitarbeitern und Führungskräften
- ein funktionierendes Kommunikationssystem für die gegenseitige Unterstützung bei Prozessen zur Zielerreichung und zur Leistungsabstimmung
- konsequente Führungs- und Mitarbeiter-Entwicklung

Bereits früher waren die Führungskräfte in der Arbeit mit Zielen geschult worden. Umgesetzt wurde dieses Wissen nur teilweise und ohne Abstimmung mit anderen Abteilungen. Kontroll- und Ergebnisgespräche wurden eher zufällig geführt. In Beurteilungsgesprächen kam eine „Basar-Atmosphäre“ auf, wenn es darum ging, Zielerreichung zu messen und adäquat zu belohnen. Die Zielvereinbarungen waren in der Regel weder herausfordernd noch verpflichtend.

Aufgabenstellung

Aufgabe für Voss+Partner war die Einführung des zielorientierten Denkens und Handelns sowie die konsequente Umsetzung nach zeitlichen Vorgaben. Alle Beteiligten sollten in einem stufenweisen Vorgehen

- das Gesamt-Konzept kennen

- Vorgaben durch das Unternehmen akzeptieren und auf die eigene Situation übertragen (dabei galt die Erreichbarkeit als Bedingung).
- Mitarbeitergespräche zur Zielvereinbarung und Ergebniskontrolle sowie Erfolgsgespräche führen lernen.

Planungsansatz

Ziele liegen in der Zukunft. Um Mitarbeitern den ersten Schritt in diese Zukunft zu ermöglichen, müssen Ziele in einem erkennbaren Zusammenhang mit gegenwärtigen und vergangenen Prozessen stehen. Diese Verankerung wurde durch ein Drei-Themen-Programm sichergestellt:

1. Angefangenes aufräumen

Alle zu Projektbeginn laufenden oder unerledigten Aktivitäten wurden als Unternehmensziele für das laufende Jahr (zweites Halbjahr) ausgerufen.

2. Längst fällige Reparaturen

Viele Aufgaben können nicht geleistet werden, weil Voraussetzungen fehlen oder noch Entscheidungen zu treffen sind. Solche „Leichen im Keller“ bildeten die Grundlage für die Erstellung der Unternehmensziele im Folgejahr.

3. Gestaltungsziele entstehen durch Herausforderungen der Zukunft

Mitarbeiter wissen sehr gut über Markt-Anforderungen und -Chancen Bescheid. Auch kann ein Projekt wie dieses nur mit der Akzeptanz aller Mitarbeiter sicher umgesetzt werden. Anregungen aus dem Kreis der Mitarbeiter vervollständigen daher die Projekt-Liste.

Alle Ziele sollten Herausforderungen sein: Sie kamen zusätzlich zum Tagesgeschäft, waren anspruchsvoll und aktivierten Kompetenz und Engagement der Beteiligten.

Umsetzung

1. Konzepterstellung

Am Beginn stand die Überprüfung der vorhandenen Aussagen über Vision, Mission und Führungsleitbild des Unternehmens. Diese konnten übernommen werden, ein Teil wurde aktualisiert.

Zunächst wurde mit dem Personalentwickler des Unternehmens ein Grobkonzept erstellt und dem Vorstand mit Beispielen und Detail-Informationen präsentiert.

Die Unternehmensstrategie der nächsten fünf Jahre wurde in einem Workshop mit den Vorständen überprüft und als Basis für die Richtziele der nächsten drei bis fünf Jahre definiert.

Parallel dazu wurden die laufenden und geplanten Aktivitäten des Unternehmens gesammelt und als messbare und überprüfbare Ziele formuliert (Aufräumen).

2. Standortbestimmung

In einem Workshop mit dem inneren Führungskreis (Vorstand und Bereichsleiter) wurden nach Aufbereitung aller Informationen die Unternehmensziele konkretisiert. Im Vordergrund standen dabei die Ziele, die bis zum Ende des laufenden Jahres erreicht sein sollten.

Zur Verbesserung des eigenen Leistungspotenzials legte der Kreis der Bereichsleiter unter dem Motto „Team-Charter“ wichtige Schlüsselfunktionen für die zukünftige Zusammenarbeit fest. Hierzu gehörten neben Spielregeln für die Zusammenarbeit vor allem konkrete Aufgaben und Rollen sowie Aktionspläne, Ergebniskontrollen und Kommunikationsstrategien.

3. Einbindung der Abteilungsleiter

Zwei Wochen später wurde in einem zweitägigen Workshop allen Abteilungsleitern das Gesamtkonzept vorgestellt und die erarbeiteten Unternehmensziele erläutert. Mit einigen Übungen wurden die vorhandenen Grundlagen des zielorientierten Denkens und der Methoden zur Zielsetzung aufgefrischt. Die folgende Diskussion führte zur weiteren Konkretisierung der Richtziele.

Wichtigstes Ergebnis des Workshops:

am Ende konnte jeder Abteilungsleiter die (Rest-) Jahresziele seiner Abteilung. Aufgrund der Anwesenheit aller Beteiligten war es auch möglich, sinnvolle Schnittstellen und Termine unmittelbar abzustimmen.

Um die Umsetzung der Ziele zu gewährleisten, wurde ein Lenkungsteam aus sechs Führungskräften gegründet. Das Lenkungsteam übernahm die Verantwortung, im Bedarfsfall divergierende Zielsetzungen und Konflikte zu klären, Prioritäten zu setzen und Budgets freizugeben. So wurden dringende Entscheidungen jederzeit auf dem kurzen Dienstweg getroffen.

4. Coaching

Im gesamten Projektablauf wurde der innere Führungskreis auf die jeweils nächsten Schritte vorbereitet. Zur Vorbereitung der Mitarbeitergespräche mit den Führungskräften hat sich besonders das Einzelcoaching bewährt.

Im ersten Jahr war eine zusätzliche Unterstützung der Zielformulierung für die Abteilungsleiter erforderlich. Waren im Workshop erste Schritte zur Definition von Abteilungszielen erfolgt, so wurden hier mit Unterstützung eines Trainers Inhalt und Umfang der Ziele exakter definiert. Dies erleichterte die formale Auflösung der Abteilungsziele für die Mitarbeiter-Ebene.

Auch das Lenkungsteam wurde in Bezug auf seine speziellen Aufgaben als Gruppe gecoacht.

5. Einbeziehen der Mitarbeiter

Im Sinne einer partnerschaftlichen Kommunikation hatte die rechtzeitige Information der Mitarbeiter große Bedeutung. So konnten Fragen beantwortet und unnötige Ängste vermieden werden. Für die Mitarbeiter wurde eine Informationsveranstaltung in fünf Großgruppen mit ca. achtzig Teilnehmern durchgeführt. Folgende Themen wurden behandelt:

- Strategien für die Zukunft
- Initiative ergreifen
- Verantwortung übernehmen

Mit Zielen führen

Projektbericht 28 – Versorgungsbranche



- Etappenpläne für eigene Ziele erarbeiten
- Gegenseitige Unterstützung durch Teamarbeit

Auf diese Weise lernten die Mitarbeiter eigene Ziele zu bestimmen und wurden konstruktiv in den gemeinsamen Prozess der Zielbildung einbezogen.

Die häufigsten Situationen in Gesprächen zur Zielvereinbarung, Ergebniskontrolle und Erfolgsmessung wurden in einem maßgeschneiderten Training geübt. Führungskräfte und Mitarbeiter lernten dabei, gemeinsame Begriffe und Verfahren zu nutzen und konnten Problemen nun mit einer erprobten Methode begegnen.

Die ersten Zielgespräche fanden noch im Juli/August statt. In Einzelfällen begleitete ein Trainer die Mitarbeitergespräche und gab der Führungskraft Feedback zu Gesprächsführung und Verhalten.

6. Anwendung im 2. Jahr

Um den Prozess abzusichern, wurden im November all jene Projekte als Unternehmensziele erarbeitet und verfolgt, die als dringende Veränderungen (Reparaturen) angepackt werden sollten. Dabei wurden nach dem bekannten Verfahren aus dem inneren Führungskreis die Jahres-Unternehmensziele definiert. Im Abteilungsleiter-Workshop begleiteten Trainer die Erarbeitung von Abteilungszielen und Kontrollmechanismen nach bekanntem Muster.

Durch die Wiederholung am Jahresende entstand ein Wir-Gefühl, und die Zuversicht in eine machbare Zukunft war ebenso gewachsen wie das Vertrauen in die Zusammenarbeit.

7. Anwendung im 3. Jahr

Mitarbeiter wussten sehr gut über Möglichkeiten und Marktchancen Bescheid. Im dritten Quartal des 2. Jahres wurden die Mitarbeiter aufgefordert, sich aktiv an der Entwicklung von Unternehmenszielen zu beteiligen. Aus den verschiedenen Anregungen wurden vier herausfordernde Unternehmensziele generiert, die im bekannten Verfahren auf Abteilungs- und Mitarbeiterebene verteilt

wurden. Drei weitere Unternehmensziele wurden durch den inneren Führungskreis formuliert.

Zielsetzung und -vereinbarung fanden nun in jährlich wiederkehrenden Gesprächen statt. Dadurch entstand ein Lerneffekt in der Anwendung der Techniken, der alle Beteiligten zu routinierten Könnern machte.

Projektergebnis

Voss+Partner beendete zur Mitte des 3. Jahres seine Unterstützung mit einem Abschlussbericht an den inneren Führungskreis. Seitdem lebt der Ziele-Prozess im Unternehmen weiter und wird auf allen Ebenen aktiv vorangetrieben.

Aus dem Halbjahresbericht der Unternehmensführung und der Abteilungsleiter wissen wir, dass alle Ziele konsequent umgesetzt wurden. Seitdem werden bis zur Jahresmitte bereits einige Anregungen für die nächsten Jahresziele von Mitarbeitern verschiedener Ebenen eingebracht.

Mitarbeiter und Führungskräfte sind beeindruckt von der Arbeit des Lenkungsteams. Schwierige Situationen werden schnell und ergebnisorientiert gelöst.

Als besonders hilfreich werden die regelmäßigen Kontrollgespräche zum Projektstand angesehen. Die Mitarbeiter haben dadurch gelernt, sich rechtzeitig bei ihrer Führungskraft die Hilfe zu holen, die sie benötigen.

Erfreut äußerte sich der Vorstand über das Engagement, mit dem Mitarbeiter die vereinbarten Ziele verfolgen. Aufgrund der regelmäßigen Kontrollgespräche zum Zielerreichungsgrad und der klaren Definition der Leistungsmessung weiß jeder, was er zu tun hat und wie gute Arbeit aussieht.

... auf die Menschen kommt es an!