

# Führen mit Zielen und Kooperationsmanagement

## Eine Übersicht

## Vorbemerkung

Viele Führungskräfte haben erlebt, dass trotz aller Anstrengungen die Ziele des Unternehmens, der Abteilung oder des Projektteams nicht erreicht wurden. Termine konnten nicht eingehalten werden. Die Kosten liefen aus dem Ruder. Die Qualität entsprach nicht dem Kundenwunsch. Die Lieferanten und Partner hielten ihre Zusagen nicht ein. Die Mitarbeiter waren nicht motiviert usw.

Dabei waren es meistens nur Kleinigkeiten im Führungsverhalten, die zu diesen Zielabweichungen führten.

**Führen mit Zielen** bildet den zentralen Teil unserer Führungsmethodik. Ziele geben Orientierung. Sie sind dazu da, den Blick für zieltaugliche Vorgehensweisen zu öffnen. Zielorientiert zu arbeiten, bringt Erfolg; Erfolg macht Spaß. Geschäftsziele orientieren sich in erster Linie am Markt. Zu ihnen gehören Ziele zu Geschäftswertbeitrag, Umsatz, Kosten und Ergebnis. Daraus werden top-down z.B. Produkt-, Prozess-, Qualitäts-, Umwelt- und Kompetenzziele abgeleitet.

**Kooperations-Management** ist die Führungsmethodik in der Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern (Kunden, Kooperationen, Lieferanten, ...). Die Entwicklung und Aufrechterhaltung einer Kooperation und das Führen ohne Disziplinarzugriff stehen dabei im Mittelpunkt.

Die konsequente Anwendung der Methodik des „Führens mit Zielen“ und „Kooperations-Management“ steigert die Zielerreichung für das ganze Unternehmen.

# Welche Funktion hat ein Ziel?



# Führungs-Methoden

- Erzeugen des Movements
- Individualziele und Unternehmensziele
- Visionen und Szenarien
- Intrinsische und extrinsische Motivation
- Die Zielvereinbarung
- Die Prozess-Selektion
- Befähigung zur Zielerreichung
- Barrieren und Attraktivitäten
- Prognosefähigkeit
- Freiraum definieren
- Standortbestimmung

# Kooperations-Methoden

- Kooperationsmodell nach Axelrod (University of Michigan)
- Erzeugen des Movements
- Nullsumme in der Kooperation
- Kooperationsentwicklung
- WIN-WIN Situation
- Führen ohne Disziplinarzugriff
- Vertrauen
- Handlungsbefähigung
- Prognosefähigkeit
- Freiraum definieren
- Kooperationen erfolgreich aufrechterhalten

# Projektbeispiel: Management-Training und -Coaching

## **Unternehmen:**

Systemhersteller für die IT/Kommunikationsindustrie

## **Produkte:**

große Systeme

## **Ergebnis:**

über 2 Jahre positiv

## **Ziel:**

Durchführung eines intensiven Trainings- und Coaching-Programms für ca. 300 Führungskräfte und Projektleiter zum Thema

- „Führen mit Zielen“ und
- „Kooperationsmanagement“

Fokus: sicherstellen der Zielerreichung des Unternehmens

## **Ergebnis (1):**

- Training der Führungskräfte und Projektleiter in 2-tägigen Seminaren zu „Führen mit Zielen“ und „Kooperationsmanagement“
- Coaching der Führungskräfte und Projektleiter bei der Umsetzung der in den Seminaren vermittelten Führungsmethoden
- Coaching von Projektmitarbeitern von erfolgskritischen Projekten
- Erstellung eines Führungshandbuchs

Das Training und Coaching erfolgte ausschließlich unter dem Fokus der Zielerreichung des Unternehmens und der Führungskräfte und Projektleiter

## **Ergebnis (2):**

Die Teilnahme an den Seminaren war Pflicht. Das Coaching war absolut vertraulich (4-Augen-Gespräch) und erfolgte freiwillig auf Anforderung der Führungskräfte und Projektleiter. Ca. 80% der Führungskräfte forderten das Coaching an.

Die Zielerreichung für die Verantwortungsbereiche von Führungskräften und deren Mitarbeitern zeigte deutliche Verbesserungen. Das konsequente Berücksichtigen der Kompetenzen der Mitarbeiter führte zu einer deutlichen Motivationssteigerung

## **Vorgehen:**

- Bildung eines Projektteams aus 2 internen und 3 externen Beratern
- Durchführung von ca. 35 Seminaren
- Coaching auf Anforderung in 4- bis 6-wöchigen Abständen
- Laufzeit ca. 1 Jahr

## **Methodik:**

- Zieltransparenz herstellen und vermitteln
- Zielausrichtungs-Workshops durchführen
- Individualziele vs. Unternehmensziele (WIN/WIN)
- intrinsische Motivation
- Freiraum definieren
- Attraktivitäten aufzeigen
- Standortbestimmung
- Intensivierung der Nutzung des Mitarbeiter-Know-Hows