

4.7.1 Managementinstrument: Zielkreuz

Zielfindungssystemen kommt im Management eine zentrale Bedeutung zu. Das Zielkreuz ist ein Instrument, mit dessen Hilfe sehr effizient in Gruppen konsensuale Ziele gefunden werden können. Basis der einzelnen Zielfindungen bilden die strategischen Grundorientierungen der Organisation.

Bei der Aufstellung der richtigen Ziele ist Folgendes zu klären (vgl. das Beispiel in Tabelle 6):

1. *Sinn/Zweck*: Wozu tun wir das? Welcher Bedarf soll damit befriedigt werden? Welche Absicht wird damit verfolgt?
2. *Kunden/Interessengruppen*: Für wen tun wir das? Wer profitiert davon? Wer ist unser (gegebenenfalls ideeller) Auftraggeber?
3. *Ergebnis/Endprodukt*: Welches konkrete Ergebnis soll am Ende herauskommen? Was genau wollen wir erreichen?
4. *Erfolgs- und Gelingenskriterien*: Woran erkennen wir, dass die Zielumsetzung gelungen ist? Welchen Qualitätskriterien sollen Prozess und Ergebnis genügen?

Vorgehen bei der Zielklärung:

1. Übertragen Sie das Zielkreuz auf eine Pinnwand.
2. Alle Mitglieder der Zielfindungsgruppe schreiben ihre Ideen und Vorschläge auf Moderationskarten und -heften diese in die entsprechenden Rubriken.
3. Anschließend diskutiert die Gruppe die einzelnen Bereiche und einigt sich auf jeweils gemeinsame Formulierungen.
4. Abschließend wird dann das gemeinsame Organisationsziel festgelegt und ausformuliert.

Tabelle 6: Beispiel einer Zielformulierung für berufliche Weiterbildung im IT-Bereich

<p>1. Sinn/Zweck: Wozu tun wir das? Welcher Bedarf soll damit befriedigt werden? Welche Absicht wird damit verfolgt?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wir sind ein privates IT-Bildungsinstitut und bieten hochwertige Seminare für verschiedene Zielgruppen im Themenbereich Internet und EDV. - Wir wollen einen gesellschaftlichen Beitrag zum Vorhandensein qualifizierten Fachpersonals und zur Sicherung der Beschäftigung leisten. 	<p>2. Kunden/Interessengruppen: Für wen (intern oder extern) tun wir das? Wer profitiert davon? Wer ist unser (gegebenenfalls ideeller) Auftraggeber?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wir wollen motivierten, karriereorientierten und technisch interessierten Zielgruppen einen beruflichen Wiedereinstieg oder einen beruflichen Aufstieg ermöglichen. - Wir wollen die regionalen Unternehmen mit geeigneten Fachkräften versorgen.
<p>3. Ergebnis/Endprodukt: Was soll am Ende als Ergebnis konkret herauskommen? Was genau wollen wir erreichen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - qualifiziertes Fachpersonal in der Informationstechnologie und im Internetbereich - zufriedene Teilnehmende und zufriedene auftraggebende Unternehmen 	<p>4. Erfolgs- und Gelingenskriterien: Woran erkennen wir, dass die Zielumsetzung gelungen ist? Welchen Qualitätskriterien sollen Prozess und Ergebnis genügen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bestehen der internen Zertifikatsprüfungen und der externen IHK-Prüfungen mit einer Quote nahe 100 Prozent - Steigerung unserer durchgeführten Seminare um 10 Prozent und Gewinnung von 10 neuen Unternehmenskunden für Inhouse-Schulungen
<p><i>Formulierung des angestrebten Organisationszieles:</i></p> <p>Wir wollen den informationstechnologischen Aus- und Weiterbildungsbereich weiter ausbauen und auf diesem Gebiet regionaler Markt- und Qualitätsführer werden.</p>	

Ausgehend von den festgelegten Zielen sind in späteren Schritten entsprechende *Maßnahmenpläne* aufzustellen. Daraus leiten sich – gegebenenfalls für mehrere Personen – bestimmte Aufgaben ab. Schließlich ist der Stand der Zielerreichung bzw. der Stand der Maßnahmen-durchführung in festgelegten Abständen zu evaluieren und zu bewerten, damit rechtzeitig nachgesteuert bzw. die schlussendliche Zielerreichung festgestellt werden kann. Maßnahmenpläne könnten z. B. folgende Form haben, wobei sich die Ergänzung um eine Wozu-Spalte bewährt hat, um nicht in blinden Aktionismus zu verfallen, sondern sich den Sinn der Maßnahme zu vergegenwärtigen (vgl. Tabelle 7):

Tabelle 7: Maßnahmenplan

Was?	Wozu?	Wer?	Bis wann?
Einrichtung einer Online-Lernplattform	Förderung des Austauschs unter den Teilnehmenden und Lerntransfer in die Organisation	Marie Müller	Ende Februar dieses Jahres
Entwicklung eines Konzeptes zur Ausbildung von Webdesignern	Förderung des Nachwuchses und Stärkung unserer Marktposition	Bodo Meier (verantwortlich) gemeinsam mit Jan Schulze	Mitte April dieses Jahres
Überarbeitung unseres Lernmaterials	Berücksichtigung aktueller (technischer) Entwicklungen	Marie Müller (verantwortlich) gemeinsam mit den jeweiligen Kursleitenden	Ende April dieses Jahres
Kommunikation unseres überarbeiteten Angebotsportfolios an alle Organisationen der Region	Gewinnung institutioneller Auftraggeber	Lisa Schmidt (verantwortlich) zusammen mit unserer Werbeagentur	Ende August dieses Jahres