

CHANGE MANAGEMENT

Management by Objectives



Landsiedel

0

Management by Objectives

Einführung

Management by Objectives ist ein Managementmodell, das die Ziele eines Unternehmens auf allen Ebenen klar definiert und mit den persönlichen Zielen der Mitarbeiter verknüpft. Der Ansatz wurde von Peter Drucker in den 1950ern entwickelt, um eine klare Ausrichtung auf Ergebnisse und eine stärkere Ausrichtung von Teams und Einzelpersonen zu schaffen.

Management by Objectives

Einführung - Hauptkomponenten

- **Zielsetzung:** Festlegung messbarer und erreichbarer Ziele auf allen Ebenen.
- **Leistungsüberprüfung:** Regelmäßige Überprüfung der Fortschritte zur Erreichung der Ziele.
- **Feedback und Anpassung:** kontinuierliches Feedback und Anpassung der Ziele nach Bedarf.
- **Belohnung:** Anerkennung und Belohnung für das Erreichen der Ziele.

Management by Objectives

Einführung - Unterschied MbO und traditionelles Management

- MbO konzentriert sich mehr auf das "Was" statt auf das "Wie."
- Im MbO Ansatz sind die Mitarbeiter aktiv an der Zielsetzung beteiligt, im Gegensatz zur top-down-Zielsetzung im traditionellen Modell.
- MbO setzt auf regelmäßige, klare Leistungsüberprüfungen, während das traditionelle Modell eher jährliche Bewertungen verwendet.

1

Management by Objectives

Definition

Management by Objectives

Definition - Grundlegende Prinzipien

- **Zielvereinbarung:** Festlegung spezifischer, messbarer, erreichbarer, relevanter und zeitgebundener (SMART) Ziele.
- **Mitarbeiterbeteiligung:** Aktive Beteiligung der Mitarbeiter an der Zielsetzung.
- **Leistungsüberwachung:** Kontinuierliche Überwachung und Bewertung der Fortschritte.
- **Belohnung und Anerkennung:** Belohnung der Mitarbeiter für das Erreichen der Ziele.

Management by Objectives

Definition - Zyklus der Zielsetzung



Planung

Definition von Unternehmens-, Abteilungs- und individuellen Zielen.

Ausführung

Umsetzung der Pläne, um die festgelegten Ziele zu erreichen.

Überprüfung

Regelmäßige Überprüfung der Fortschritte und Anpassung der Ziele nach Bedarf.

Bewertung

Abschließende Bewertung der Zielerreichung und Festlegung neuer Ziele.

Management by Objectives

Definition - Verantwortlichkeiten

01

Sie legen Unternehmens- und Abteilungsziele fest, bieten Unterstützung, kommunizieren Erwartungen und bewerten die Leistung.

Führungskräfte

02

Mitarbeiter beteiligen sich aktiv an der Zielsetzung, überwachen ihren Fortschritt, geben Feedback und arbeiten kontinuierlich an ihrer Entwicklung.

Mitarbeiter

03

Diese Teams arbeiten an gemeinsamen Zielen, koordinieren die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen und überprüfen gemeinsam den Erfolg.

HR & Management

Unternehmen verschiedener Größen

MbO ist ein flexibles System, das in jeder Unternehmensgröße eingesetzt werden kann. Es ermöglicht eine klare Zielsetzung und fördert eine auf Leistung ausgerichtete Kultur, unabhängig von der Unternehmensgröße.

A large, solid orange curved shape, resembling a quarter-circle or a large arc, occupies the bottom right corner of the slide. Inside this shape, the number '01' is written in a large, white, sans-serif font.

01

Verschiedene Branchen

MbO ist durch die Konzentration auf spezifische und messbare Ziele branchenübergreifend einsetzbar die an individuellen Bedürfnisse verschiedener Wirtschaftszweige angepasst werden.

03

In funktionalen Abteilungen wie Marketing, Vertrieb und Entwicklung kann MbO die Zusammenarbeit und Effizienz fördern. Durch die Ausrichtung aller Teammitglieder auf gemeinsame Ziele werden die strategischen Pläne des Unternehmens unterstützt.

Funktionale Abteilungen

MbO fördert auch die persönliche Entwicklung und das Karrierewachstum des Einzelnen. Mit klaren, individuellen Zielen können Mitarbeiter ihren Fortschritt verfolgen und sich auf ihre berufliche Weiterentwicklung konzentrieren.

Individuelles Leistungsmanagement

2

Management by Objectives Vor- und Nachteile

Management by Objectives

Vor- und Nachteile

	Pros	Cons
Fördert die Ausrichtung auf messbare Ziele.	✓	✗ Kann bei der Implementierung komplex und zeitaufwendig sein.
Steigert das Engagement und die Zufriedenheit der Mitarbeiter.	✓	✗ Kann zu Frustration durch unrealistische Zielsetzungen führen.
Frühzeitige Korrekturmaßnahmen durch verbessertes Leistungsmanagement.	✓	✗ Kurzfristige Ziele könnten Vorrang vor langfristigen haben.
Richtet das Team auf konkrete Unternehmensziele aus.	✓	✗ Erfordert ständige Überwachung und Anpassung, was ressourcenintensiv ist.
Unterstützt eigenständiges und effizientes Arbeiten.	✓	✗ Widersprüchliche Ziele können zu internen Konflikten führen.

3

Management by Objectives Prämien

Management by Objectives

Prämien - Definition und Arten

Prämien sind Belohnungen oder Anreize, die an Mitarbeiter für das Erreichen bestimmter Ziele oder hervorragende Leistungen vergeben werden.

- **Monetäre Prämien:** Beinhalten finanzielle Belohnungen wie Boni, Aktienoptionen oder Gehaltserhöhungen.
- **Nicht-monetäre Prämien:** Beinhalten Anerkennung, zusätzliche Urlaubstage, flexible Arbeitszeiten oder Weiterbildungsmöglichkeiten.

Management by Objectives

Prämien - Verbindung mit der Leistung

- **Motivationsfaktor:** Prämien fördern Engagement und persönliche Verantwortung, da Mitarbeiter direkt für Erfolge belohnt werden.
- **Leistungssteigerung:** Durch das Setzen klarer Belohnungen für spezifische Ziele wird die allgemeine Leistungsfähigkeit des Unternehmens gesteigert.
- **Mitarbeiterbindung:** Die Prämien können dazu beitragen, talentierte Mitarbeiter zu halten, indem ihre Anstrengungen und Erfolge anerkannt werden.

Management by Objectives

Prämien - Integration in MbO

01

Prämien sind im MbO eng an die Leistung gekoppelt und fördern die Erreichung von Unternehmens-, Team- und individuellen Zielen.

Ziel Kopplung

02

Eine klare, verständliche Prämienstruktur hilft Mitarbeitern, ihre Ziele mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen.

Transparenz

03

Die Prämien müssen sorgfältig geplant und mit den langfristigen Zielen des Unternehmens abgestimmt sein, um das gewünschte Verhalten zu fördern.

Strategie

Management by Objectives

Prämien - Potenzielle Probleme

- Unsachgemäße Handhabung kann zu Unklarheiten führen, die das Teamgefüge stören können
- Dadurch können auch Probleme wie Neid oder Missverständnisse entstehen
- Ein übermäßiger Fokus auf kurzfristige Ziele kann auf Kosten langfristiger Unternehmensziele gehen
- Klare Richtlinien, transparente Kommunikation, gerechte Verteilung und Überwachung durch das Management können diese Probleme abmildern

4

Management by Objectives Übergeordnete Ziele

Management by Objectives

Übergeordnete Ziele - Definition

- Langfristige, strategische Ziele
- Dienen als Orientierungspunkt für taktische und operative Planung
- Sind mit der Unternehmensvision und -mission verknüpft
- Orientierungshilfe für alle Unternehmensaktivitäten
- Einheitliche Ausrichtung
- Beeinflusst Entscheidungen und Prioritäten

Management by Objectives

Übergeordnete Ziele - Verbindung zur Unternehmensvision

- **Unternehmensmission:** Identifiziert den Kernzweck; verkörpert die Unternehmenswerte.
- **Unternehmensvision:** Skizziert das langfristige Zukunftsbild; inspiriert Mitarbeiter.
- **Übergeordnete Ziele:** Bauen auf Mission und Vision auf, bieten klare, messbare Ziele.

Management by Objectives

Übergeordnete Ziele - Integration in den MbO-Prozess



Definieren

Übergeordnete Ziele im Einklang mit der Vision und Mission festlegen.

Mitteilen

Ziele klar an alle Abteilungen und Mitarbeiter kommunizieren.

Abstimmen

Verbindung mit Abteilungs- und individuellen Zielen.

Überwachen

Fortschritte überprüfen; bei Bedarf anpassen.

Auswerten

Abschließende Bewertung; neue Ziele festlegen.

5

Übergeordnete Ziele für MbO
Ziele ableiten und definieren

Übergeordnete Ziele sollten im Einklang mit der Unternehmensstrategie und -vision stehen. Sie setzen den Rahmen und die Richtung für alle weiteren Ziele. Die Festlegung dieser Ziele hilft dabei, sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter an der Erreichung der langfristigen Unternehmensziele arbeiten.

Management by Objectives

Übergeordnete Ziele - Schritte zur Definition

- **Analyse der Unternehmensvision und -strategie:** Verstehen, was das Unternehmen langfristig erreichen möchte.
- **Identifikation von Schlüsselbereichen:** Festlegung der wichtigsten Geschäftsbereiche, die die Vision unterstützen.
- **Formulierung spezifischer Ziele:** Erstellung klarer, messbarer und realistischer Ziele für diese Schlüsselbereiche.
- **Überprüfung und Anpassung:** Regelmäßige Überprüfung der Ziele, um sicherzustellen, dass sie relevant bleiben.

Management by Objectives

Übergeordnete Ziele - Best Practices

- Integration von Mitarbeiter-Feedback ermöglicht eine realistische und engagierte Zielsetzung
- Regelmäßige Überprüfungen stellen sicher, dass die Ziele im Einklang mit der Unternehmensvision und -strategie sind und bleiben
- Flexibilität bei Anpassungen
- SMART - Zielsetzung: **S**pezifisch, **M**essbar, **A**traktiv, **R**elevant, **T**erminiert

Management by Objectives

Übergeordnete Ziele - Fallstricke

- Zu allgemein formulierte Ziele können zu Verwirrung führen
- Vernachlässigung der Überprüfung
- Mangelnde Ausrichtung mit der Unternehmensstrategie
- Übermäßige Komplexität kann die Umsetzung der Ziele behindern

Management by Objectives

Übergeordnete Ziele - Tools zur Unterstützung des Prozesses

- Software für Zielmanagement unterstützt die Verfolgung und Analyse der Fortschritte.
- SWOT-Analyse identifiziert Faktoren, die die Zielerreichung beeinflussen.
- Regelmäßige Meetings mit den Stakeholdern fördern die Kommunikation.
- Balanced Scorecard verknüpft Unternehmensstrategie mit operativen Zielen.
- Key Performance Indicators (KPIs) messen, wie effektiv Ziele erreicht werden.
- Projektmanagement-Software hilft bei der Planung und Umsetzung von Projekten.

6

Management by Objectives Beispiel

Ein Softwareunternehmen hat sich das übergeordnete Ziel gesetzt, die Kundenzufriedenheit in den nächsten 12 Monaten um 25% zu steigern. Um dieses Ziel zu erreichen, wird es in spezifische, messbare Ziele für verschiedene Abteilungen und Mitarbeiter aufgegliedert:

Management by Objectives

Beispiel



Support Team

Verminderung der durchschnittlichen Antwortzeit auf Support-Anfragen um 15%. Dies wird durch Einstellung zusätzlicher Support-Mitarbeiter und Verbesserung der vorhandenen Support-Tools erreicht.



Entwicklungsteam

Verbesserung der Software-Qualität durch Reduzierung der Bug-Rate um 20%. Hierfür wird ein neues Qualitätsmanagement-System eingeführt und regelmäßige Schulungen für die Entwickler durchgeführt.



Vertrieb und Marketing

Steigerung der Benutzerfreundlichkeit durch Sammeln und Implementieren von Kundenfeedback. Ziel ist die Implementierung von mindestens 5 bedeutenden Kundenanregungen im nächsten Quartal.

Management by Objectives

Beispiel

- Führungskräfte überwachen die Fortschritte regelmäßig und treffen sich monatlich mit den Teams, um die Erreichung der Ziele zu bewerten
- Bei Erreichen oder Übertreffen der Ziele wird z.B. eine Bonusszahlung an die entsprechenden Teams und Mitarbeiter ausgezahlt
- Die klare Aufgliederung der Ziele und die stetige Überwachung stärkt die Verbindung zwischen den verschiedenen Abteilungen
- Dadurch wird ein gemeinsames Verständnis für das Erreichen des Unternehmensziels geschaffen

Management by Objectives

Beispiel - Vereinfacht

- Übergeordnetes Ziel: Das Marketingunternehmen XYZ Inc. möchte 30% des Gesamtumsatzes mit Marketingmaßnahmen im nächsten Quartal erreichen.
- Damit dieses Ziel erreicht werden kann, wird es in persönliche Ziele für jedes Teammitglied aufgegliedert.
- Das persönliche Ziel der Experten für digitales Marketing ist es, in diesem Quartal drei neue Marketingkunden zu gewinnen.
- Manager überwachen die Leistung und die Fortschritte der Teammitglieder.
- Wenn ein Teammitglied sein Ziel erreicht, wird er mit einer Prämie belohnt.

7

Management by Objectives Beispiele von Prämien

Finanzielle Prämien

Bonuszahlungen, Aktienoptionen und Provisionen sind Beispiele für finanzielle Prämien, die oft direkt an bestimmte Leistungsziele geknüpft sind.

01

Nicht-Finanzielle Prämien

Zu den nicht-finanziellen Prämien gehören flexible Arbeitszeiten, zusätzliche Urlaubstage oder andere Vergünstigungen, die z.B. das Wohlbefinden fördern.

03

Weiterbildungen, Schulungen oder neue Karrierechancen sind Prämien, die sowohl die Fähigkeiten der Mitarbeiter stärken als auch ihre Loyalität fördern.

Entwicklungschancen

Personalisierte Geschenke oder besondere Anerkennungen, die genau auf die Interessen und Leistungen des Mitarbeiters abgestimmt sind, machen diese Prämien besonders wertvoll.

Personalisierte Prämien

Finanzielle Prämien

Diese Prämien erkennen die gemeinsamen Leistungen eines Teams an und fördern die Zusammenarbeit. Beispiele könnten Team-Ausflüge oder gemeinsame Events sein.

Management by Objectives

Beispiele von Prämien - Do's und Don'ts

	Do	Don't
Definiere klare Kriterien und Sorge für Transparenz	✓	✗ Vermeide Neid und Unzufriedenheit durch ein ungerechtes Prämiensystem
Verknüpfe die Prämien mit messbaren Leistungen	✓	✗ Vermeide einen übermäßigen wettbewerbsorientierten Fokus
Passe die Prämien an die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter an	✓	✗ Prämien ohne ausreichende Erklärung vergeben
Erstelle Anreize für Zusammenarbeiten und Teamgeist	✓	
Halte das System relevant und effektiv	✓	

8

Management by Objectives Entscheidung treffen

Management by Objectives

Entscheidung treffen

01

Bewertung der Organisationsstruktur

- | Untersuche, ob die Organisationsstruktur MbO zulässt
- | Besteht eine Kultur der Zielorientierung und Eigenverantwortung?
- | Bereitschaft, Mitarbeiter in die Zielsetzung einzubinden?



Management by Objectives

Entscheidung treffen

02

Analyse Ressourcen und Fähigkeiten

- | Ressourcen für die Implementierung von MbO identifizieren
- | Vorhandene Fähigkeiten und Bereitschaft beurteilen
- | Ist die nötige Infrastruktur für MbO gegeben?

Management by Objectives

Entscheidung treffen

Risiko- und Kosten-Nutzen-Analyse

- | Analysiere potenzielle Risiken, z.B Kostenüberschreitungen
- | Vergleich von erwarteten Vorteile und potenziellen Kosten

Management by Objectives

Entscheidung treffen

04

Schritte zur Implementierung

- | Ziele Definieren, erforderliche Ressourcen prüfen und blocken
- | Mitarbeiter in MbO Schulen, Pilotphase starten, dann ausweiten
- | Überprüfung und Anpassung der Strategie