



Die Macht der Ziele

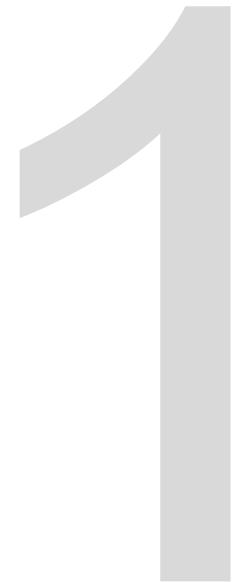
Dr. Irmgard Siebert | 100. Deutscher Bibliothekartag | Berlin | 8.6.2011

INHALT

- 1** Der Sinn und die Funktion von Zielen
- 2** Die Charakterisierung von Zielen
- 3** Führen mit Zielen
- 4** Zielführungsinstrumente der ULB Düsseldorf
- 5** Fazit



DER SINN UND DIE FUNKTION VON ZIELEN



DIE MACHT DER ZIELE

„Organisationen sind dazu da, Ziele zu erreichen. Zielerreichung sichert langfristig die Überlebensfähigkeit von Organisationen. Jede Organisation, die nicht über alle Hierarchieebenen hinweg konsequent über Ziele gesteuert wird, verschenkt Effizienzpotenziale.“

Klaus Watzka

Professor für Allgemeine Betriebswirtschaft, FH Jena

(Frankfurter Allgemeine Zeitung, 24.1.2011, S. 12)



DIE FUNKTION VON ZIELEN (1)

Unternehmen / Einrichtungen erfolgreich machen:

Spitzenleistungen ermöglichen.

Führungskräften / Mitarbeitern Orientierung geben.

Wer das Ziel nicht kennt, findet den Weg nicht.

Sicherheit geben.

Wer weiß, wohin es geht, kann auch überprüfen, wo er gerade steht.



DIE FUNKTION VON ZIELEN (2)

Perspektiven eröffnen.

Wer weiß, wohin er will, weiß auch, was er noch vor sich hat.

Erfolge feiern.

Nur wer weiß, ob und wo er angekommen ist, kann sich freuen,
wenn er angekommen ist.



DIE CHARAKTERISIERUNG VON ZIELEN



KENNZEICHEN GUTER UND GUT FORMULIERTER ZIELE

S = spezifisch

M = messbar

A = akzeptabel

R = realistisch

T = terminiert



SPEZIFISCH: WAS SOLL ERREICHT WERDEN?

Ziele sollen konkret und klar formuliert sein.

Für den einzelnen Mitarbeiter muss deutlich werden, welcher persönliche Beitrag von ihm zur Zielerreichung erwartet wird.



MESSBAR: WIEVIEL UND MIT WELCHEM ERGEBNIS?

Ziele können qualitativ oder quantitativ formuliert werden.

Sie leben aber davon, dass die Zielerreichung überprüfbar bzw. messbar ist.



AKZEPTABEL: VERSTANDEN UND EINVERSTANDEN?

Mitarbeiter sollten/müssen sich mit ihren Zielen identifizieren können.

Ziele, die nicht auch die Interessen der Mitarbeiter berühren, motivieren nicht.

Andererseits: Was tun, wenn notwendige Ziele nicht akzeptiert werden?



REALISTISCH: ERREICHBAR?

Ziele müssen anspruchsvoll, aber auch realistisch sein.

Sie sollten / müssen im Rahmen der tatsächlichen Leistungsmöglichkeiten bzw. Fähigkeiten des Mitarbeiters liegen.

Andernfalls entsteht „Frust“ auf beiden Seiten.



TERMINIERT: BIS WANN?

Ziele, unabhängig davon, ob es sich um quantitative oder qualitative Ziele handelt, sollten immer terminiert sein.

Andernfalls ist das notwendige „Nachhalten“ durch Vorgesetzte nicht möglich. Es besteht die Gefahr, dass alles „im Sande verläuft“.

Folge: Ziele, Zielvereinbarungen werden nicht mehr ernst genommen.



FÜHREN MIT ZIELEN



FÜR ZIELE SORGEN

„Führen mit Zielen“ kann nur wirksam sein, wenn diese Methode als *wichtige*, unabdingbare Managementaufgabe verstanden wird.

„Die erste Aufgabe wirksamen Managements ist es folglich, für Ziele zu sorgen.“ (Fredmund Malik)

Es ist nicht besonders schwierig, sich vernünftige Ziele auszudenken, es ist aber arbeitsintensiv sie zu durchdenken, auszuarbeiten, zu diskutieren und zu präzisieren.



RESULTATORIENTIERUNG (1)

„Ein durchgängiges Muster im Denken und im Handeln kompetenter Manager ist ihre **Ausrichtung auf Ergebnisse**.

Sie sind vorwiegend – gelegentlich ausschließlich – an Resultaten interessiert. Alles andere ist für sie zweitrangig oder es interessiert sie gar nicht.“

Fredmund Malik: Führen, Leisten, Leben, S. 84



RESULTATORIENTIERUNG (2)

„Eine Grundaussage dieses Buchs ist, dass Management ein Beruf sei. In Zusammenhang mit diesem ersten Grundsatz kann man sagen:

Management ist der Beruf des Resultate-Erzielens oder Resultate-Erwirkens. Der Prüfstein ist die Erreichung von Zielen und die Erfüllung von Aufgaben.“

(Malik, ebd.)



ZIELFÜHRUNGSINSTRUMENTE DER ULB DÜSSELDORF



ZIELFÜHRUNGSINSTRUMENTE DER ULB DÜSSELDORF

Strategieplan 2007 – 2010 (gemeinsam erarbeitet von dem Führungsteam im Rahmen eines Workshops)

Leitbild (Entwurfsstatus)

Entwicklungsplan 2011 – 2014 (im Rahmen des Hochschulentwicklungsplans, abgestimmt mit dem Führungsteam der ULB)

Führungsfortbildungen für Dezernenten und Abteilungsleiter

Extern evaluierte Informations- und Kommunikationsstruktur

Interne und externe Jahresberichte, Feedbackgespräche zu internen Berichten

Lokales Controlling-System (Set aus Leistungskennzahlen)

Diverse regelmäßige und anlassbezogene Sitzungen, Einzelgespräche



STRATEGIEPLAN FÜR DIE JAHRE 2007–2010

Identifizierung von 38 Zielen.

Für jedes Ziel werden Gründe benannt, warum es ein wichtiges Ziel ist.

Für jedes Ziel werden zahlreiche Maßnahmen festgelegt, durch die es erreicht werden soll.

Es werden Kriterien für die Messbarkeit der Umsetzung der Maßnahmen erarbeitet.



BEISPIEL AUS DEM ZIELSYSTEM

Ziel 2 – Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit

Prio	Ziel	Grund	Maßnahmen	messbar durch
1	Allen Nutzergruppen ein gleichermaßen hohes Service-Level bieten	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellen, dass alle Dienstleistungen den individuellen Anforderungen der Nutzer gerecht werden • Aktualität, Verlässlichkeit, Komfort und Schnelligkeit bibliothekarischer und informations-technischer Dienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausdehnung der Öffnungszeiten auf Mo–Sa 8 – 24, So 9 – 24 Uhr • Rationalisierung, ohne dass diese der Kunde negativ spürt • Zusammenlegung von Service-einrichtungen • Online Auskunft weiterentwickeln • Vermehrt elektronische Semesterapparate anbieten • WLAN ausbauen, dadurch Nutzbarkeit eigener Notebooks in allen Standorten • Ausbau des „myULB“ Konzeptes, u. a. durch personalisierte Neuerwerbungslisten und e-Newsletter • Catalog Enrichment forcieren • Print-on-Demand Lösungen anbieten • Automatisierte Buchrückgabe einführen 	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Bibliotheksnutzung (Öffnungszeiten, Marktanteil nach Nutzersegmenten) • Bestandsnutzung (Anzahl der Ausleihen, Nutzungsanteile) • Katalogqualität (100 Prozent online) • Verfügbarkeit des Bestandes (Buchdurchlaufzeiten, Bereitstellungszeit, Fernleihbeschaffungszeit) • Auskunftsdienste (Stichproben zur Erfolgsquote) • Befragungen zur Servicequalität und Kundenzufriedenheit • Rahmenverträge mit Outsourcing-Partnern für Print-on-Demand

ERFAHRUNGEN MIT DEM STRATEGIEPROZESS (1)

Als Bestandsaufnahme gut, wichtig und hilfreich. Für das tägliche Arbeiten nur geeignet, wenn das gesamte Führungsteam an der Umsetzung mitarbeitet.

Das Nachfolgedokument „Entwicklungsplan für die ULB 2011–2014“ ist deutlich fokussierter und reduzierter als das vorherige Strategiepapier ausgefallen, aber auch (noch) weniger konkret.



ERFAHRUNGEN MIT DEM STRATEGIEPROZESS (2)

Ein strukturiertes Reportingsystem wurde (noch) nicht eingeführt:

Die Umsetzung bedarf einer professionellen, gut geschulten Führungsmannschaft, die mit dem Thema Führen durch Ziele sehr vertraut ist.

Einbetten des Strategieprozesses

in den Management-Regelkreis:

Einrichten eines Controlling-Systems.



OPTIMIERUNGSMÖGLICHKEITEN

Ausgangssituation der Organisation (z. B. Stellensituation) besser berücksichtigen. Gegebenenfalls Zahl der Ziele reduzieren.

„Komplizierte“ oder wenig konkrete Ziele (z. B. Qualitätsmanagement, Innovationsmanagement) zunächst nicht aufnehmen?



ANDERERSEITS ...

Die umfangreiche und komplexe Bestandsaufnahme hat nicht geschadet.
Ein Großteil der Ziele wurde erreicht (Prinzip: Vergessener Einkaufszettel?).

Es ist gut, so etwas „in der Tasche zu haben“. Für den Unterhaltsträger, die Bibliothekskommission, die Mitarbeiter, für sich selbst.

Viele Ziele verhindern Verbissenheit, man kann „spielen“ und die Prioritäten in Abhängigkeit von sich ändernden Rahmenbedingungen variieren. Wenn man schon bei der Bestandsaufnahme zu stark mit der „Schere im Kopf“ arbeitet, zu stark auf „realistische“ Ziele setzt, ist man zu wenig kreativ.



FAZIT

5



FAZIT

Führen mit Zielen ist für Einrichtungen/Unternehmen, die erfolgreich sein wollen, unverzichtbar.

Einführung und Umsetzung können aufwändig sein.

Den richtigen Weg muss jede Organisation selbst finden.

Externe Begleitung im Vorfeld und während der Einführung ist bei größeren Einrichtungen empfehlenswert.



NUR WER SEIN ZIEL KENNT, FINDET DEN WEG.

Lao-Tse, chinesischer Philosoph





UNIVERSITÄTS- UND
LANDESBIBLIOTHEK
DÜSSELDORF