

Hartmut Laufer

Zielvereinbarungen – kooperativ, aber konsequent

Hartmut Laufer

Zielvereinbarungen – kooperativ, aber konsequent

Ziele gemeinsam vereinbaren,
beharrlich verfolgen,
erfolgreich verwirklichen

GABAL

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-183-3

Lektorat: Christiane Martin, Köln

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Umschlagfoto: Norman Jung/Corbis

Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | www.lohse-design.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2011 by GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

Abonnieren Sie den GABAL-Newsletter unter:

newsletter@gabal-verlag.de

Inhalt

Worten müssen Taten folgen	7
1. Zielsetzung als wichtige Managementfunktion ...	9
Entwickeln von Zielvorstellungen	9
Die Zielarten im Arbeitsalltag	14
Zielsetzung als erster Schritt zur Problembewältigung ..	16
Vorentscheidende Phase im Managementprozess	17
Erfolgsorientiertes Zielmanagement im Unternehmen	19
Zielsetzung als Entlohnungsgrundlage	24
2. Bedingungen erfolgswirksamer Zielsetzung	29
Mitarbeiterengagement durch Zielakzeptanz	29
Die Kriterien akzeptierbarer Leistungsziele	31
Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse	34
Wirkungsvolles Formulieren der Ziele	37
Aufgabengerechte Rahmenbedingungen	42
3. Partnerschaftliches Vereinbaren von Zielen	44
Vorläufer des Konzepts „Führen mit Zielvereinbarungen“	44
Philosophie des Führens mit Zielvereinbarungen	46
Nutzen für beide Seiten	49
Übertragen von Verantwortung	51
Einführung des Konzepts „Führen mit Zielvereinbarungen“	57
Beteiligung der Arbeitnehmervertretung	63
4. Führen von Zielvereinbarungsgesprächen	65
Die verschiedenen Gesprächsarten	65
Konstruktiver Gesprächsverlauf	67

Beiderseitige Gesprächsvorbereitung	69
Ergebnisorientierter Gesprächsaufbau	69
Gesprächslenkende Formulierungen	71
Partnerschaftliches Gesprächsleiterverhalten	76
Protokollierung der getroffenen Absprachen	78
 5. Verantwortungsbewusste Zielverfolgung	81
Der Zielverfolgungsprozess	81
Zielvereinbarungen und Vertrauen	83
Kontrolle als notwendiges Steuerungsinstrument	84
Regeln motivierenden Kontrollierens	91
Fehlerminimierung ohne Perfektionismus	93
Chancen durch positive Fehlerkultur	95
 6. Führungsmaßnahmen bei Zielverfehlung	97
Realisierungsmängel und ihre Ursachen	97
Ergebnisoptimierung durch Kritikgespräche	99
Vorbereiten und Strukturieren von Kritikgesprächen	102
Aggressionsfreie Gesprächsführung	105
Regeln konstruktiven Kritisierens	110
Beharrliche, dennoch partnerschaftliche Zielverfolgung	114
Umgang mit unwilligen Mitarbeitern	116
 7. Erfolgswirksamkeit im Unternehmen	123
Notwendigkeit des neuen Führungskonzepts	123
Impulse durch die Unternehmensleitung	124
Bereitwilligkeit der Führungskräfte	125
 Arbeitshilfen	127
 Selbstlern- und Trainermaterial	136
 Ergänzende Literatur	139
 Stichwörter	143

Worten müssen Taten folgen

So wichtig es auch ist, sinnvolle Arbeitsziele zu setzen und sie mit den Mitarbeitern zu besprechen, bleiben die Worte doch nur Schall und Rauch, wenn ihnen keine zielgerechten Maßnahmen folgen. Oder wie man es auch ausdrücken kann: Planung wird erst durch Realisierung sinnvoll. Doch gerade an der Realisierung hapert es oft. Die Gründe hierfür liegen entweder in einer unzureichenden Zielvorgabe selbst oder aber in der fehlenden Beharrlichkeit bei der Zielverfolgung.

Nicht selten werden Ziele von Führungskräften missverständlich formuliert, nicht umfassend erläutert oder den Mitarbeitern in einer wenig überzeugenden Art nahegebracht. Gründe hierfür können Zeitmangel, Nachlässigkeit oder Unvermögen sein. Letzteres mag noch halbwegs entschuldbar sein. Nimmt sich jedoch eine Führungskraft nicht die nötige Zeit für die Zielbekanntgabe oder lässt dabei nicht die nötige Sorgfalt walten, muss das als Fahrlässigkeit, wenn nicht gar Verantwortungslosigkeit bezeichnet werden. Spätere Korrekturmaßnahmen erfordern meist mehr Zeit als eine unmissverständliche und motivierende Zielvereinbarung. Und irreparable Ergebnismängel wirken sich direkt auf den Unternehmenserfolg aus.

In Fachbüchern und Seminaren endet das Thema „Zielvereinbarungen“ meist mit den zu führenden Zielvereinbarungsgesprächen, während das, was danach kommt, außen vor bleibt. In der Praxis treten jedoch oft erst dann die echten Probleme auf. Wenn nämlich die getroffenen Absprachen falsch interpretiert, nicht mit dem nötigen Nachdruck

umgesetzt oder sogar völlig ignoriert werden. An diesem Punkt erlahmt manchmal die Energie der verantwortlichen Führungskraft. Aus unangebrachtem Harmoniestreben oder persönlicher Unsicherheit unterbleibt das erforderliche Kritikgespräch mit dem Mitarbeiter. Entweder man gibt sich resignierend mit dem mangelhaften Arbeitsergebnis zufrieden oder bügelt die Mängel schließlich selbst aus. Doch auch wenn in Seminaren das Thema „Kritikgespräch“ behandelt wird, bleibt die zu Recht oft gestellte Frage, was denn zu tun sei, wenn auch ein derartiges Mitarbeitergespräch erfolglos bleibt, zuweilen unbeantwortet.

Dieses Buch beschränkt sich nicht auf die Phase der Zielvereinbarung im engeren Sinn, sondern will Ihnen auch Hilfen für die spätere Zielverfolgung bieten. Allerdings spielt hierbei das weite Feld der gesamten Führungskraft eine Rolle, was zu behandeln den Rahmen des Buchs sprengen würde. Immerhin aber werden Ihnen Wege aufgezeigt, die Sie als Führungskraft bei Zielverfehlungen einschlagen können. Es werden Ihnen dazu einige bewährte Maßnahmen und Instrumente vorgestellt, die weiterhelfen können.

Zu einigen der Verfahrenstechniken sind Checklisten oder Formulare abgebildet, die Ihnen als Arbeitshilfen dienen können (Kapitel „Arbeitshilfen“). Sofern Sie an den entsprechenden elektronischen Dateien interessiert sind, können Sie sich diese von mir kostenlos zuschicken lassen – es reicht eine E-Mail an institut@mentor.de mit den gewünschten Seitennummern.

Hartmut Laufer

PS: Des Leseflusses wegen habe ich darauf verzichtet, bei Personenbezeichnungen stets beide sprachlichen Geschlechter zu nennen. Mit „dem Mitarbeiter“ als Gattungsbegriff meine ich auch weibliche Beschäftigte und „die Führungskraft“ kann natürlich biologisch gesehen auch männlichen Geschlechts sein.

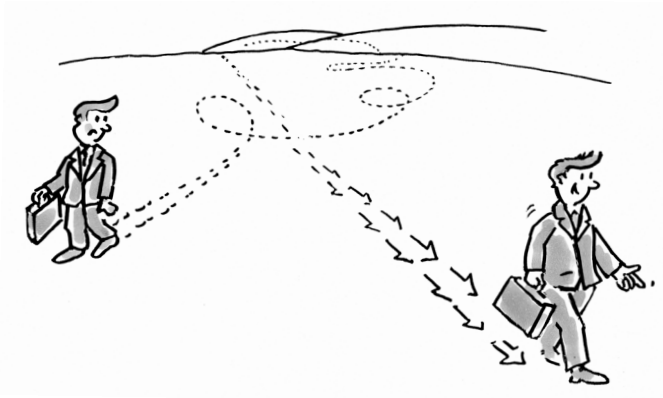
1. Zielsetzung als wichtige Managementfunktion

Entwickeln von Zielvorstellungen

Zielbewusstes Entscheiden und zielgerichtetes Handeln sind nur mit einer klaren Zielvorstellung möglich. Ehe man ein Projekt in Angriff nimmt oder eine Arbeit beginnt, muss man sich darüber klar geworden sein, was man erreichen will. Andernfalls kommt es zu mehr oder weniger planlosen Aktivitäten, bei denen es Glückssache ist, ob etwas Wünschenswertes erreicht wird.

**Ziele sind Erfolgs-
voraussetzungen**

Selbst wenn man es (beispielsweise bei einer Suche nach neuen Ideen) dem Zufall überlassen will, zu welchen Ergebnissen man kommt, liegt dem dennoch eine Zielsetzung zugrunde: Nämlich das Ziel, etwas wirklich Neues bzw. Originelles zu entwickeln und sich deshalb bewusst alle Möglichkeiten offenzuhalten.



**Nur wer ein Ziel
vor Augen hat,
wird einen geraden
Weg gehen**

Merkmale von Wünschen

Streben nach Zufriedenheit

Wünsche spiegeln das Verlangen nach etwas wider, von dem man meint, es könne einem Zufriedenheit verschaffen. Wünsche dürfen durchaus unrealistisch sein, nur ist es nicht zweckdienlich, bei bedeutsamen Lebensfragen oder wichtigen Vorhaben seine Pläne an derartigen Vorstellungen auszurichten. Man kann Zustände für richtig oder falsch halten, auch ohne, dass diese überhaupt beeinflussbar sind.

Beispiel

Man kann es niemandem verwehren, den Wunsch zu haben, ewig zu leben. Als Lebensziel wäre diese Vorstellung jedoch untauglich, da sie nicht realisierbar ist. Es wäre sinnlos, seine Lebensführung daran auszurichten. Ebenso könnte man es sich als Vorgesetzter in einem Wirtschaftsunternehmen wünschen, dass die Mitarbeiter auch ohne jegliche Entlohnungsansprüche arbeiten. Macht man das jedoch zu seinem Führungsziel, wird man mit ziemlicher Sicherheit scheitern.

Wünschen kann man sich alles Mögliche und auch Unmögliches.

Mitarbeitern realistische Ziele vorgeben

Als Führungskraft sollte man sich daher weniger an Wünschen, sondern vorrangig an echten Zielen orientieren und diese den Mitarbeitern vermitteln. Was aber keineswegs ausschließen soll, berechnete und realistische Wünsche seiner Mitarbeiter in die eigenen Führungsziele angemessen einzubeziehen und bei den Führungsmaßnahmen zu berücksichtigen.

Man sollte Wünsche nicht unkritisch zu Handlungszielen machen.

Merkmale von Visionen

Visionen sind komplexe, noch relativ unscharfe Zielbilder einer anzustrebenden Zukunft. Sie sind meist Fernziele und können unter Umständen sehr hochgesteckte, aber immerhin im Bereich des Möglichen liegende Wunschvorstellungen sein. Visionen basieren auf dem Selbstverständnis eines Menschen bzw. einer Organisation. Sie kommen dem fundamentalen Bedürfnis nach Zukunftsperspektiven entgegen und können daher in besonderem Maß die Kreativität anregen sowie beträchtliche Verwirklichungsenergien freisetzen. Visionen entspringen eher dem Fühlen als dem Denken.

Bilder einer fernen Zukunft

Unternehmen tun gut daran, ihren Mitarbeitern nicht nur genau definierte Handlungsziele vorzugeben, sondern sie auch für Visionen zu begeistern.

Merkmale von Leitbildern

Leitbilder entstehen, indem Visionen konkreter ausgeformt und aus ihnen bestimmte Wertvorstellungen hergeleitet werden. Sie dienen den Mitgliedern einer Gruppe oder Organisation zur Orientierung und Identifizierung; sie stecken einen allgemeingültigen Verhaltens- und Handlungsrahmen ab.

Allgemeingültige Wertvorstellungen

Leitbilder geben Visionen einen verbindlichen Orientierungsrahmen.

Merkmale echter Ziele

Um echte, operationale Ziele handelt es sich nur dann, wenn sie die konkreten Endergebnisse beschreiben, die man erzielen will. Sie sind positiv, in der Wirklichkeitsform und möglichst messbar zu formulieren. Andernfalls handelt es sich nicht um Ziele, sondern eben um Wünsche.

Konkret und möglichst messbar

Ein echtes Ziel ist die Beschreibung eines geplanten Endzustands.

**Echte Ziele
wirken besonders
aktivierend**

Im Gegensatz zu Wünschen müssen echte Ziele reelle Chancen der Verwirklichung erkennen lassen. Außerdem sollten sie so differenziert beschrieben sein, dass der jeweilige Realisierungsgrad bereits während der Zielverfolgung erkennbar wird und sich somit erste Erfolgserlebnisse einstellen. Auf diese Weise werden bei den Akteuren stärkere persönliche Energien freigesetzt, was naturgemäß die Aussichten auf einen Gesamterfolg erhöht.

Während Wünsche unerfüllbar sein können, müssen Ziele unter den zu erwartenden Bedingungen realisierbar sein.

**Mitunter mit
Wegbeschreibung**

Bei komplexen oder langwierigen Vorhaben kann es hilfreich sein, nicht nur das End- bzw. Gesamtziel (Grobziel) zu formulieren, sondern den Weg dorthin in einzelne Schritte zu gliedern, also auch Teilziele (Feinziele) zu benennen.

**Beschreiben
von Zielrichtungen**

Manchmal ist es nicht möglich oder aus bestimmten Gründen nicht gewollt, den genauen Endpunkt einer geplanten Aktion zu beschreiben, sondern lediglich die Richtung, die man einschlagen will. Man spricht dann auch von „Richtungszielen“ oder „Richtzielen“. Sie sind Absichtserklärungen mit durchaus verbindlichem Charakter, haben aber in psychologischer Hinsicht eine weniger aktivierende Wirkung als konkrete Zielbilder. Außerdem lassen sich die Realisierungserfolge nicht messen, sondern nur mehr oder weniger vage bewerten.

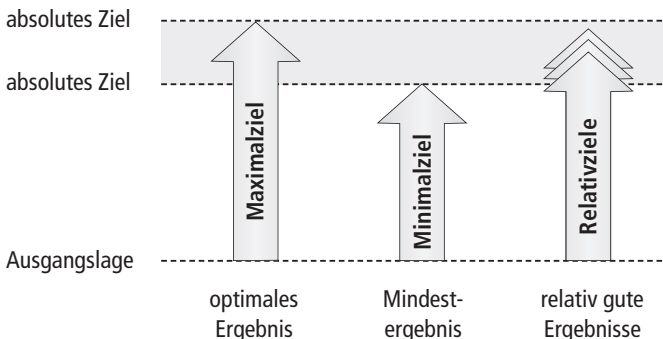
Beispiel

Hat man als Laie die Absicht, sich Computerkenntnisse anzueignen, so benennt das eine Zielrichtung ohne konkreten Zielpunkt. Besucht man dann den nächstbesten PC-Kurs zu irgendeinem Anwendungsprogramm, so begibt man sich zwar in seine Zielrichtung, wird sich danach jedoch nicht sicher sein können, dass man nun mit seinem Computer problemlos arbeiten kann. Zielsicherer wäre man vorgegangen, wenn man sich vorher sachkundig gemacht hätte, welche konkreten Kenntnisse man für die persönliche Computernutzung benötigt.

Die Zielarten

Es ist zwischen folgenden Zielarten zu unterscheiden:

- **absolute Ziele (Maximal- und Minimalziele)** – Dies sind Ziele, die einen genau definierten Zielpunkt beschreiben. Dabei ist das Maximalziel das unter den gegebenen Bedingungen bestmögliche. Das Minimalziel ist dasjenige, das keinesfalls unterschritten werden darf, wenn ein Vorhaben noch als erfolgreich gelten soll.
- **relative Ziele** – Hierbei handelt es sich um Ziele, die das Minimalziel übertreffen, dabei zwar das Maximalziel nicht erreichen, ihm aber mehr oder weniger nahekommen.



Handlungsspielraum definieren

In manchen Fällen ist es ratsam oder sogar zwingend notwendig, nicht nur ein Maximalziel zu setzen, sondern auch ein Minimalziel zu formulieren, um damit einen realistischen Handlungsspielraum zu definieren. Das gilt beispielsweise für Umsatzziele, Bearbeitungsfristen, Liefertermine oder Vorgaben für die Preisverhandlungen eines Mitarbeiters. Dabei ist zu bedenken, dass ein überhöhtes Minimalziel die Entscheidungs- bzw. Handlungsmöglichkeiten unnötig einschränkt und somit zum Realisierungshandicap werden kann.

Die Zielarten im Arbeitsalltag

Die Ziele im Arbeitsalltag eines Unternehmens lassen sich nach drei unterschiedlichen Kriterien einteilen – nach den Zielgegenständen, den Zieleffekten und den Zieladressaten.

Zielgegenstände

Hierbei sind zu unterscheiden:

- Aufgabenziele (Sachziele)
- Verhaltensziele
- Personalentwicklungsziele
- gesellschaftliche Ziele

Arbeitsaufträge formulieren

Aufgabenziele beschreiben die Sach- und Fachinhalte eines Arbeitsauftrags. Um die Zielerreichung ermessen zu können, sollten dabei möglichst konkrete Zahlen und Fakten zur Quantität und Qualität der zu erbringenden Leistung angegeben werden.

Verhaltensziele beschreiben die Anforderungen an das individuelle Arbeitsverhalten des einzelnen Mitarbeiters (Anstrengungsbereitschaft, Sorgfalt, Zuverlässigkeit) oder an das Mitarbeiterverhalten im Umgang mit anderen (Kollegen, Vorgesetzten, Kunden). Sie können aber auch das Verhalten

ganzer Arbeitsgruppen gegenüber anderen Gruppen betreffen.

Bei Personalentwicklungszielen geht es dem Unternehmen um die Verbesserung der Sach- und Fachkenntnisse seiner Mitarbeiter, um die Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit oder um das Reifen von Verantwortungsbewusstsein und Identifikation mit dem Arbeitsplatz. Es kann außerdem auch um persönliche Mitarbeiterwünsche hinsichtlich ihrer Weiterbildung oder um Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen gehen. Im Gegensatz zu den meisten aktuellen Arbeits- und Verhaltenszielen sind Entwicklungsziele in die fernere Zukunft gerichtet.

**Qualifizierung
und Förderung**

Non-Profit-Organisationen wie Wohltätigkeitsverbände, Gewerkschaften oder staatliche Gesundheitseinrichtungen sind vorrangig gesellschaftlichen Zielen verpflichtet. Aber auch jedes Wirtschaftsunternehmen ist nach dem Grundgesetz dem Gemeinwohl verpflichtet und hat somit auch moralischen und sozialen Zielen zu dienen.

Zieleffekte

Bei dieser Terminologie lassen sich Standardziele und Optimierungsziele unterscheiden.

Standardziele betreffen die ständigen Kernaufgaben des Unternehmens. Sie sollen sozusagen die Basis für dessen wirtschaftliche Existenz sichern. Optimierungsziele hingegen dienen der Qualitätssteigerung, Gewinnmaximierung oder Expansion des Unternehmens.

**Kernaufgaben
betreffend**

Zieladressaten

Je nach Arbeitsauftrag und Arbeitsorganisation kann es sich um Individualziele oder Gruppenziele handeln.

Einzel oder in Gruppen Betrifft ein Ziel nur den Aufgabenbereich eines einzelnen Mitarbeiters, ist es naturgemäß mit ihm im Einzelgespräch zu vereinbaren. Geht es jedoch um Gruppen- bzw. Teamarbeit, sind der gesamten Gruppe die Ziele zu erläutern. Dabei kann es bei einer mehrstufigen Aufbauorganisation so ablaufen, dass die übergeordnete Führungskraft das Gruppenziel zunächst nur mit dem Gruppen- bzw. Teamleiter vereinbart und dieser es dann mit seiner Gruppe bespricht.

Zielsetzung als erster Schritt zur Problembewältigung

Meist sind Probleme die Auslöser Anlass für eine Zielsetzung ist in aller Regel ein Problem. Das heißt, ein bestehender Zustand entspricht nicht den jeweiligen Wünschen oder Vorgaben. Oder arbeitswissenschaftlich ausgedrückt: Es ist eine Soll-Ist-Abweichung gegeben – ein unbefriedigender Zustand, den es abzuändern gilt und der somit zu einem Problemlösungsprozess veranlasst. Im Interesse der Effizienz ist dazu ein systematisches, folgerichtiges Vorgehen angesagt.

Ein systematischer Problemlösungsprozess gliedert sich in folgende Schritte:

- Beschreibung des Problems
- Ermitteln der Problemursachen
- Entwickeln von Lösungsideen
- Auswahl der Lösungsalternative
- Durchführen der Lösungsmaßnahmen
- Kontrolle der Realisierungsergebnisse

■ **Geht man nicht logisch vor, bleiben erfolgreiche Problemlösungen reine Glückssache.**