Hartmut Laufer

Zielvereinbarungen kooperativ, aber konsequent

Ziele gemeinsam **vereinbaren**,
beharrlich **verfolgen**,
erfolgreich **verwirklichen**

GABAL

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 978-3-86200-482-9

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 Führungskunst 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@mensor.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.

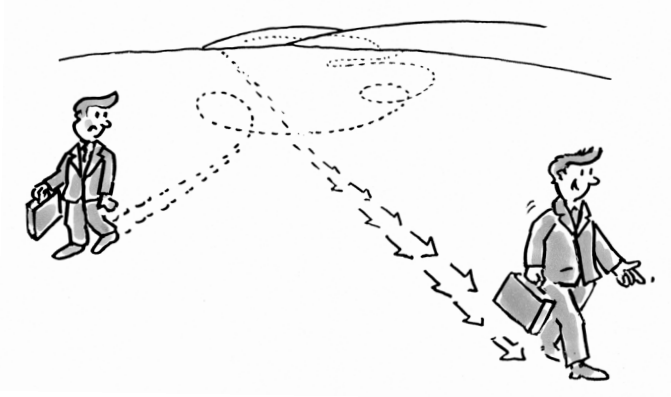
1. Zielsetzung als wichtige Managementfunktion

Entwickeln von Zielvorstellungen

Ziele sind Erfolgsvoraussetzungen

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.

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 Neuartiges 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 Unmögliche.

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, berechtigte 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

Bilder einer fernen Zukunft

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.

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

Merkmale von Leitbildern

Allgemeingültige Wertvorstellungen

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.

Leitbilder geben Visionen einen verbindlichen Orientierungsrahmen.

Merkmale echter Ziele

Konkret und möglichst messbar

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.

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

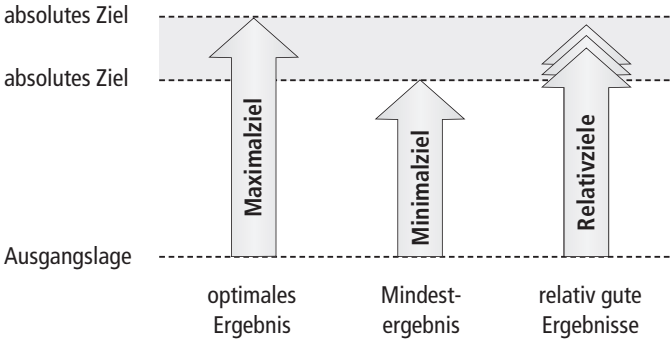
Manchmal ist es nicht möglich oder aus bestimmten Gründen nicht gewollt, den genauen Endpunkt einer geplanten Aktion zu beschreiben, sondern lediglich die Richtung, die man einschlagen will. Man spricht dann auch von „Richtungszielen“ oder „Richtzielen“. Sie sind Absichtserklärungen mit durchaus verbindlichem 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.

Qualifizierung und Förderung

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.

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.

Kernaufgaben betreffend

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.

Zieladressaten

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