

# Führen durch Zielvereinbarungen

Im Change Management Mitarbeiter erfolgreich motivieren

von  
Dr. Gunnar Carlo Kunz

Dr. Gunnar Carlo Kunz, Diplompsychologe, ist selbständiger Managementberater und Coach. Er ist u.a. Autor des Bandes dtv 50913: »Vom Mitarbeiter zur Führungskraft – Die erste Führungsaufgabe erfolgreich übernehmen«

1. Auflage

Führen durch Zielvereinbarungen – Kunz

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Personal und Arbeit – Wirtschaft



Verlag C.H. Beck München 2003

Verlag C.H. Beck im Internet:

[www.beck.de](http://www.beck.de)

ISBN 978 3 406 48778 1

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>1 Einleitung</b> .....	13
1.1 Führen durch Zielvereinbarungen als strategische Herausforderung ....	13
1.2 Zielvereinbarungen als wesentliches Merkmal moderner Führung .....	14
1.3 Die Verantwortung der Führungskraft .....	16
1.3.1 Konsequente Zielverfolgung und Zielkorrektur .....	18
1.3.2 Herausfordernde Ziele und Coaching .....	20
1.3.3 Überzeugte und überzeugende Führung .....	22
<b>2 Zielorientierung als unternehmerische Herausforderung</b> .....	25
2.1 Unternehmerische Werte und Ziele als handlungsleitende Richtungsmarken .....	25
2.2 Stärkung der Eigenverantwortung durch hohe Zieltransparenz .....	29
2.3 Aktive Zielverfolgung durch individuelle Anreize .....	31
2.4 Nutzenbewertung von steuernden Organisations-, Team- und Individualzielen .....	34
2.5 Chancenpotenziale von integrativen Teamzielen .....	37
<b>3 Ziele als wegweisende Handlungsmaßstäbe für Führungskräfte und Mitarbeiter</b> .....	41
3.1 Entwicklung von verbindlichen Zielstrukturen im Dialog .....	41
3.1.1 Klare Definition der Einzelziele .....	42
3.1.2 Partnerschaftlicher Vereinbarungscharakter .....	44
3.1.3 Konsequente Zielvernetzung .....	45
3.1.4 Individuelle Handlungsverpflichtung .....	46
3.1.5 Förderung der Selbststeuerung im Team .....	47
3.2 Flexible, personenspezifische Zieldefinition als Führungsaufgabe .....	48
3.3 Unternehmerische Grundhaltung statt formalisierter Kontrollsysteme	50
3.4 Nutzen von Zielvereinbarungen für die Führungskraft .....	51
3.4.1 Vermitteln von übergreifenden Orientierungen .....	51
3.4.2 Nachvollziehbare Bewertung von Mitarbeiterleistungen .....	54
3.4.2.1 Realistischer Zukunftsbezug .....	54
3.4.2.2 Spezifität, Messbarkeit und Ergebnisorientierung .....	55

---

	Seite
3.4.2.3 Sichtbare Konsequenzen .....	56
3.4.2.4 Möglichkeit der Mitarbeiter zur Eigenbewertung .....	57
3.4.3 Konzentration auf wesentliche Führungsaufgaben .....	57
3.4.3.1 Entwicklung von tragfähigen Zielkonzepten .....	58
3.4.3.2 Zielvereinbarung in konstruktiven Gesprächen .....	61
3.4.3.3 Meilensteingespräche .....	62
3.4.3.4 Coaching und Feedback .....	64
3.4.3.5 Überprüfung der Zielerreichung .....	67
3.4.3.6 Mitarbeiter- und Teamentwicklung .....	68
<b>4 Zielorientierung und Unternehmensstrategie – Verknüpfung von Balanced Scorecard und Zielvereinbarungen .....</b>	<b>71</b>
4.1 Die Balanced Scorecard als Strategieinstrument .....	71
4.2 Was ist eine Balanced Scorecard (BSC)? .....	72
4.3 Verdeutlichen strategischer Leitabsichten („Perspektiven“) in einer Scorecard .....	75
4.4 Konzeptioneller Aufbau einer Scorecard – Die einzelnen Elemente im Überblick .....	77
4.5 Entwicklung und Einführung einer Balanced Scorecard .....	80
4.5.1 Entscheidung für die BSC-Erstellung im Top-Management .....	80
4.5.2 Klausur-Tagung auf Geschäftsleitungsebene zur Erstellung der ersten „Roh-BSC“ .....	81
4.5.3 Kommunikation der „Roh-BSC“ auf Managementebene .....	82
4.5.4 Verabschiedung und finale Kommunikation der Balanced Scorecard durch die Geschäftsleitung .....	83
4.5.5 Treffen von Zielvereinbarungen mit Scorecard-Bezug .....	83
4.6 Bewertung des Ansatzes zur Balanced Scorecard .....	85
4.7 Implikationen für eine leistungsorientierte Mitarbeiterbeurteilung .....	87
<b>5 Merkmale und Ausgestaltung von Zielvereinbarungen .....</b>	<b>89</b>
5.1 Begriffs-Definition .....	89
5.2 Leitfragen bei der mitarbeiterorientierten Gestaltung einer Zielvereinbarung .....	91
5.2.1 Stellt die Zielvereinbarung eventuell eine Über- oder Unterforderung dar? .....	91
5.2.2 Sind die Verantwortlichkeiten klar definiert? .....	92
5.2.3 Handelt es sich um ein Teamziel oder um ein Individualziel? .....	93
5.2.4 Welche Anreize bestehen für die Zielerreichung? .....	94

	Seite
5.2.5 Was geschieht, nachdem eine Zielvereinbarung getroffen wurde? .....	98
5.3 Unterstützungs- und Coachingfunktion der Führungskraft .....	101
5.4 Inneres Bekenntnis zur Zielverfolgung und konsequentes Engagement für die Zielerreichung durch den Mitarbeiter .....	102
<b>6 Organisations-, Team- und Individualziele – und welche Ziele sollten vereinbart werden? .....</b>	<b>105</b>
6.1 „Weiche“ Ziele als Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg und Existenzsicherung .....	105
6.2 Die drei wesentlichen Zieltypen und Kombinationen .....	106
6.2.1 Organisationsziele .....	108
6.2.2 Bereichs- und Teamziele .....	109
6.2.2.1 Merkmale von Teamzielen .....	109
6.2.2.2 Akzeptanz der Teamziele durch alle Teammitglieder .....	111
6.2.3 Individualziele .....	113
6.2.3.1 Anforderungen an ein qualifiziertes Individualziel .....	114
6.2.3.2 Nutzenaspekte von Individualzielen .....	116
6.2.4 Kombination verschiedener Zielarten .....	118
6.3 Thesen zur Kombination verschiedener Zielarten .....	119
6.3.1 Die verschiedenen Zielarten sollten in eine umfassende Zielvereinbarung integriert werden .....	119
6.3.2 Der Stellenwert der einzelnen Zielarten ist organisations- und funktionsspezifisch zu differenzieren .....	121
6.3.3 Was einen „Anreiz“ für die Verfolgung verschiedener Zieltypen darstellt, sollte mit den Betroffenen direkt erörtert werden .....	122
<b>7 Qualifizierung der Führungskräfte zum Führen von Zielvereinbarungsgesprächen .....</b>	<b>125</b>
7.1 Typische Ausgangsbedingungen und Bedarf systematischer Einweisung .....	125
7.2 Ablaufplan zur Einführung des Gesamtverfahrens – mit angebundenen Qualifizierungsbausteinen .....	127
7.3 Potenzielle Hemmnisse für den direkten Erfolg der Einführungs- und Qualifizierungsmaßnahmen .....	129
7.4 Vorbildrolle und Auftrag der Geschäftsleitung .....	131
7.5 Identifikation von Ansatzpunkten zur organisationsweiten Entwicklung der Führungskultur .....	133
7.6 Sicherstellen eines gemeinsamen Verständnisses zum Stellenwert von Zielvereinbarungen im Führungskreis .....	134

---

	Seite
<b>8 Integration von Zielvereinbarungen in regelmäßige Mitarbeitergespräche</b> .....	137
8.1 Jahres-Mitarbeitergespräche als Chance zur gemeinsamen Standortbestimmung .....	137
8.2 Gliederung eines Jahres-Mitarbeiter-gesprächs .....	140
8.3 Beispiel-Bogen zum strukturierten Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarungen .....	142
8.4 Beispiel für einen Anwenderleitfaden zum Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarungen .....	156
<b>9 Anforderungen an die Gesprächsführung in Zielvereinbarungsdialogen</b> .....	169
9.1 Voraussetzungen .....	169
9.2 Einige Anregungen .....	170
9.2.1 Gespräche tatsächlich führen .....	170
9.2.2 Gespräche systematisch strukturieren .....	171
9.2.3 Gespräche einfühlsam gestalten .....	173
9.2.3.1 Eigene Gestaltungsmöglichkeiten oder -grenzen aufzeigen .....	173
9.2.3.2 Widerstände ernst nehmen und Konfliktpotenziale beachten .....	174
9.2.3.3 Durch Konsensorientierung und lösungsorientiertes Konfliktmanagement Akzeptanz steigern .....	175
9.2.4 Gesprächsergebnisse dokumentieren .....	178
9.2.5 Die eigene Gesprächskompetenz fortlaufend überprüfen .....	180
<b>10 Überprüfung der Zielerreichung</b> .....	185
10.1 Zwischen- bzw. Meilensteingespräche zur Absicherung der Zielerreichung .....	185
10.2 Zielbewertungskriterien in Meilensteingesprächen .....	186
10.3 Stellenwert von abschließenden Zielüberprüfungsgesprächen .....	188
10.3.1 Notwendigkeit von Feedback .....	189
10.3.2 Vorbereitung neuer Zielvereinbarungen .....	189
10.3.3 Präzisierung von Messvorschriften und Erfolgskriterien .....	190
10.3.4 Bedarfsermittlung für Personalentwicklung .....	190
10.4 Einzel- und Teamgespräche zur Zielbewertung .....	191
10.5 Aufbau eines Zielüberprüfungsgesprächs .....	192
10.6 Organisations- und kundenspezifische Umfeldfaktoren, die den Grad der Zielerreichung beeinflussen .....	195

---

	Seite
<b>11 Verknüpfung von Zielvereinbarungen mit Feedback- und Beurteilungssystemen</b> .....	197
11.1 Kultur- und verhaltensbezogene Ziele als Gegenstand von Zielvereinbarungen .....	197
11.2 Zielvereinbarungen und mitarbeiterorientierte Leistungsbeurteilung	200
11.3 Kriterien der leistungsorientierten Mitarbeiterbeurteilung .....	202
11.4 Zielvereinbarungen und Führungskräfte-Feedback .....	204
11.4.1 Chancen des Führungskräfte-Feedbacks zur Führungskräfteentwicklung .....	206
11.4.2 Aufnahme der Ergebnisse des Führungskräfte-Feedbacks in eine Zielvereinbarung .....	208
<b>12 Implikationen für die Anreiz- und Vergütungssystematik</b> .....	211
12.1 Kontroverse Positionen zum Stellenwert von finanziellen Anreizen als Motivationsfaktoren .....	211
12.1.1 Position 1: Zusätzliche finanzielle Anreize für Ziele sind nicht erforderlich .....	211
12.1.2 Position 2: Unmittelbare finanzielle Anreize fördern die Zielerreichung .....	215
12.1.2.1 Mögliche Ausgestaltung der monetären Anreizstrategie .....	216
12.1.2.2 Notwendigkeit einer eindeutigen Zuordnung von Zielerreichungsgrad und erfolgsbezogener Gehalts- oder Bonus-Ausschüttung .....	218
12.2 Konsequenzen für die Ausformulierung einer firmenspezifischen Gesamtstrategie .....	221
12.2.1 Beachtung von Umfeldbedingungen, die eine Entkoppelung von Zielen und monetären Gratifikationsfaktoren nahe legen .....	222
12.2.2 Würdigung des hohen Stellenwertes von kulturellen, nicht-monetären Anreizfaktoren .....	224
12.2.3 Überprüfung möglicher Veränderungen des Motivationseffektes von Anreizfaktoren .....	226
12.2.4 Die unternehmerischen Kommunikationsaufgaben der Führungskräfte .....	227
12.2.5 Erzielter Kundennutzen als wesentlicher Erfolgs-Maßstab .....	228

	Seite
<b>13 Organisationsweite Vernetzung von Zielvereinbarungen .....</b>	<b>231</b>
13.1 Voraussetzungen für den erfolgreichen Zielabgleich .....	231
13.2 Übergreifendes Strategiekonzept auf Geschäftsleitungsebene .....	232
13.2.1 Präzisierung von Vision, Mission und Werteverständnis .....	232
13.2.2 Definition der Kernstrategien in den Erfolgfeldern der Organisation .....	232
13.2.3 Strategiebezogene Zielvereinbarungen mit den verantwortlichen Managern der einzelnen Business-Units .....	234
13.3 Integration der Bereichsziele durch Vernetzungsklausuren .....	235
13.4 Team-Commitment und individuelle Mitarbeitergespräche .....	238
13.4.1 Möglichkeiten der Mitarbeiterintegration bei der Zielableitung .....	239
13.4.2 Nutzen der Mitarbeiterintegration .....	241
13.5 Reviewprozess und Strategiecontrolling .....	242
<b>14 Zielvereinbarungen als Chance im Change Management .....</b>	<b>245</b>
14.1 Management weitreichender Wandlungsprozesse in Organisationen .....	245
14.2 Change Management als ziel- und chancenorientierter Prozess .....	248
14.3 Die Ausgangsprobleme des Change Managements .....	252
14.3.1 Das „Altbewährte“ .....	253
14.3.2 Die Angst vor dem Neuen .....	253
14.3.3 Hierarchie und Verantwortungsbereitschaft .....	254
14.3.4 Ergebnisunsicherheit .....	255
14.4 Überwinden von Barrieren und Aufbau von Zielvereinbarungen .....	256
14.4.1 Hinweise zum Aufbau der Zielvereinbarungen .....	256
14.4.2 Zweistufiges Vorgehen .....	258
14.5 Anforderungen an prozessbezogene Individual- und Teamziele .....	260
14.5.1 Innere Selbstverpflichtung zum Gelingen des Veränderungsprozesses .....	261
14.5.2 Differenzierung zwischen Team- und Individualzielen .....	261
14.5.3 Konzentration auf die Maximierung des Kundennutzens .....	263
<b>15 Resümee und Ausblick .....</b>	<b>265</b>
15.1 Zielvereinbarungen als integraler Bestandteil professioneller Führung .....	265
15.2 Empfehlungen für Führungskräfte zur erfolgreichen Handhabung von Zielvereinbarungen .....	267
<b>Literatur .....</b>	<b>273</b>