

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 DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Personal und Arbeit – Wirtschaft



Verlag C.H. Beck München 2003

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 406 48778 1

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 Einleitung	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
2 Zielorientierung als unternehmerische Herausforderung	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
3 Ziele als wegweisende Handlungsmaßstäbe für Führungskräfte und Mitarbeiter	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
4 Zielorientierung und Unternehmensstrategie – Verknüpfung von Balanced Scorecard und Zielvereinbarungen	71
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
5 Merkmale und Ausgestaltung von Zielvereinbarungen	89
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
6 Organisations-, Team- und Individualziele – und welche Ziele sollten vereinbart werden?	105
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
7 Qualifizierung der Führungskräfte zum Führen von Zielvereinbarungsgesprächen	125
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
8 Integration von Zielvereinbarungen in regelmäßige Mitarbeitergespräche	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
9 Anforderungen an die Gesprächsführung in Zielvereinbarungsdialogen	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
10 Überprüfung der Zielerreichung	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
11	Verknüpfung von Zielvereinbarungen mit Feedback- und Beurteilungssystemen 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
12	Implikationen für die Anreiz- und Vergütungssystematik 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
13 Organisationsweite Vernetzung von Zielvereinbarungen	231
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 Erfolgsfeldern 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
14 Zielvereinbarungen als Chance im Change Management	245
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
15 Resümee und Ausblick	265
15.1 Zielvereinbarungen als integraler Bestandteil professioneller Führung	265
15.2 Empfehlungen für Führungskräfte zur erfolgreichen Handhabung von Zielvereinbarungen	267
Literatur	273