

Hartmut Laufer

Zielvereinbarungen – kooperativ aber konsequent

Ziele gemeinsam vereinbaren,
beharrlich verfolgen,
erfolgreich verwirklichen

Inhalt

Worten müssen Taten folgen!	4
1. Zielsetzung als wichtige Managementfunktion	7
Entwickeln von Zielvorstellungen	7
Die Zielarten im Arbeitsalltag	11
Zielsetzung als erster Schritt zur Problembewältigung	13
Vorentscheidende Phase im Managementprozess	15
Erfolgsorientiertes Zielmanagement im Unternehmen	16
Zielsetzung als Entlohnungsgrundlage	21
2. Bedingungen erfolgswirksamer Zielsetzung	26
Mitarbeiterengagement durch Zielakzeptanz	26
Die Kriterien akzeptierbarer Leistungsziele	27
Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse	31
Wirkungsvolles Formulieren der Ziele	33
Aufgabengerechte Rahmenbedingungen	39
3. Partnerschaftliches Vereinbaren von Zielen	41
Vorläufer Konzepts „Führen mit Zielvereinbarungen“	41
Philosophie des Führens mit Zielvereinbarungen	43
Nutzen für beide Seiten	45
Übertragen von Verantwortung	46
Einführung der Methode im Unternehmen	52
Beteiligung der Arbeitnehmervertretung	58
4. Führen von Zielvereinbarungsgesprächen	60
Die verschiedenen Gesprächsarten	60
Konstruktiver Gesprächsverlauf	62
Beiderseitige Gesprächsvorbereitung	63
Ergebnisorientierter Gesprächsaufbau	64
Gesprächslenkende Formulierungen	65
Partnerschaftliches Gesprächsleiterverhalten	70
Protokollierung der getroffenen Absprachen	72
5. Verantwortungsbewusste Zielverfolgung	75
Der Zielverfolgungsprozess	75
Zielvereinbarungen und Vertrauen	76
Kontrolle als notwendiges Steuerungsinstrument	77
Regeln motivierenden Kontrollierens	83
Fehlerminimierung ohne Perfektionismus	85
Chancen durch positive Fehlerkultur	87
6. Führungsmaßnahmen bei Zielverfehlung	88
Realisierungsmängel und ihre Ursachen	88
Ergebnisoptimierung durch Kritikgespräche	89
Vorbereiten und Strukturieren von Kritikgesprächen	92
Aggressionsfreie Gesprächsführung	95
Regeln konstruktiven Kritisierens	99
Beharrliche, dennoch partnerschaftliche Zielverfolgung	103
Umgang mit unwilligen Mitarbeitern	105

7. Erfolgswirksamkeit im Unternehmen	111
Notwendigkeit des neuen Führungskonzepts	111
Impulse durch die Unternehmensleitung	111
Bereitwilligkeit der Führungskräfte	112
Arbeitshilfen	114
Selbstlern- und Trainermaterial	123
Ergänzende Literatur	126
Stichwörter	131

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 auch sagt: „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 blieb, 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 hierzu 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 (siehe 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 mit den gewünschten Seitennummern.

Dipl.-Ing. Hartmut Laufer

Kontaktdaten:

MENSOR Institut für Managemententwicklung

und systemische Organisationsberatung GmbH

Postfach 30 36 30, 10727 Berlin

Tel.: (0 30) 2 62 96 40, Fax: (0 30) 2 62 59 77

E-Mail: institut@mentor.de, Website: www.mentor.de

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.