

Mit Zielvereinbarungen Unternehmen führen

Möglichkeiten zur praktischen Anwendung von Zielvereinbarungen

von
Udo Siedau

1. Auflage

Mit Zielvereinbarungen Unternehmen führen – Siedau

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Unternehmensführung](#)

Diplomica Verlag 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 95485 109 6

Leseprobe

Textprobe:

Kapitel 4.4, Information:

Im Anschluss über die Einigung eines Zielvereinbarungssystem zwischen Geschäftsleitung und BR, hinsichtlich Einführung und Inhalt, werden die Beteiligten informiert. Zuerst sind die Führungskräfte und anschließend die Mitarbeiter (MA) über den Entschluss und den Stand der Implementierung zu informieren. Externe oder interne Trainer können die Einführungsveranstaltung moderieren (vgl. Kunz 2003, 126). Die frühzeitige Information der Führungskräfte ist erforderlich, damit diese nach der grundsätzlichen MA-Information bei Fragen für die MA da sind, bzw. diese über den jeweiligen Stand der Entwicklung informieren können. Es ist wichtig Unsicherheiten oder Ängste durch Fehlinterpretationen, gleich auf der ersten Ebene aus zu räumen (vgl. Eyer/Hausmann 2005, 23 ff). Überforderung durch Informationsüberfluss ist zu vermeiden. Weiterzugeben sind die Informationen, welche zum Verständnis und einer effizienten Handlungsausführung wichtig sind (vgl. Schmalz 1986, 75). Viele Fragen ergeben sich oft erst bei der Einführung, da bisher im Unternehmen noch keine Erfahrungen gesammelt wurden. Entscheidend für die erfolgreiche Implementierung ist die Rolle der Unternehmensspitze. Es muss für die Führungskräfte und die MA jederzeit klar sein, wie wichtig der Geschäftsführung die Einführung ist (vgl. Schwaab 2002, 112). Es bietet sich je nach Unternehmensgröße an die MA in kleinen Gruppen über den Stand der Einführung zu informieren. Eine kleinere Gruppe bietet Raum für eine Diskussion, um Ängste oder Vorbehalte der MA abzubauen. Hier können sich die MA durch Fragen aktiver einbringen, dass induziert ein besseres Verstehen, gepaart mit höherer Akzeptanz (vgl. Eyer/Hausmann 2005, 25 ff). Durch Information der FK an den MA werden Einstellungen der MA in Erfahrung gebracht. Dadurch kann im Zielvereinbarungsgespräch besser auf den jeweiligen MA eingegangen werden (vgl. Schwaab 2002, 112). Wichtig ist nach der ersten Informationsrunde an die MA, bald mit den ersten Zielvereinbarungsgesprächen zu beginnen. Ansonsten besteht die Gefahr das Informationen wieder in Vergessenheit geraten oder das Interesse wieder abflacht (vgl. Eyer/Hausmann 2005, 25 ff).

4.5, Qualifikation:

Spezielle Schulungsprogramme und Qualifizierungsmaßnahmen sind für eine erfolgreiche Umsetzung notwendig. Führungskräfte müssen lernen situationsbedingt zu führen. Glaubwürdigkeit und Akzeptanz gegenüber dem MA sind von Bedeutung. Neben analytischen und diagnostischen Fähigkeiten muss der Vorgesetzte ein hohes Maß an sozialer Kompetenz aufweisen (vgl. Liepmann 2000, 123). Gestaltet sich die Zielvereinbarung zwischen MA und FK als schwierig, bedarf es der sozialen Fähigkeiten des Vorgesetzten. Ziele, welche von den MA nicht akzeptiert werden, sind für das Unternehmen nicht dienlich. Je nach Persönlichkeit des MA versucht dieser seine Meinung durchzusetzen, Kompromisse einzugehen oder sich unter zu ordnen (vgl. Crisand u. a. 2003, 79). Sind im Unternehmen gravierende Veränderungen der Führungskultur erforderlich, so bieten sich Seminare und Erfahrungsaustausch zwischen den

Führungskräften an (vgl. Pietschmann/Huppertz 1999, 510). Selbstverständlich sind auch auf Mitarbeiterseite Qualifikationen erforderlich. MA sind auf das Zielvereinbarungssystem vorzubereiten und entsprechend zu schulen (vgl. Schwaab 2001, 182). Ziel ist es den Mitarbeitern den Glauben an ihre Fähigkeiten zu vermitteln. Dadurch sind sie überzeugt ihre künftigen spezifischen Anforderungen bewältigen zu können. Wird das aufgabenspezifische Selbstvertrauen erhöht, steigt die Leistungsbereitschaft und die Zielbindung (vgl. Bungard/Kohnke 2002, 64). Der MA muss im Arbeitsprozess Entscheidung und Verantwortung übernehmen. Damit hat er das Recht und die Pflicht, seine Arbeitsergebnisse selbst zu kontrollieren und Mängel zu beheben. Die Eigenverantwortung heißt jedoch nicht Eigenmächtigkeit. Jeder Mitarbeiter muss sich darüber im klaren sein, dass Eigenverantwortung auch Abstimmung mit der Führungskraft bedeutet (vgl. Richter 1999, 390 ff).

5, Zielvereinbarungsgespräch:

Oft wird das Zielvereinbarungsgespräch in das jährliche Mitarbeitergespräch integriert. Ein eigenständiges Gespräch in dem es nur um Zielvereinbarungen geht, ist die zweite Alternative. Sinnvoll mit Hinblick auf eine gute Zielerreichung ist es Qualifizierungsmaßnahmen und Zielvereinbarungen miteinander zu verbinden (vgl. Kunz 2003, 137 ff).

Zielvereinbarungsgespräche bedürfen eines intensiven und zeitaufwendigen Dialog zwischen Führungskraft (FK) und MA (vgl. Schwarz/Becker 1998, 59). Im Folgenden geht es um die Gesprächsstruktur mit den einzelnen Phasen des Mitarbeitergesprächs. Im Anschluss wird die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Gespräches umfassend geschildert. Das Zielvereinbarungsgespräch beinhaltet prinzipiell drei Phasen:

1. Phase: Rückmeldung an MA durch seine FK über dessen Leistung der zurückliegenden Arbeitsperiode.
2. Phase: Gemeinsam Ziele für nächstes Jahr vereinbaren.
3. Phase: Entwicklungserfordernisse und -möglichkeiten für MA aufzeigen.

MA und FK besprechen in Phase 1 das zurückliegende Jahr. Der Zielerreichungsgrad wird auf Grundlage der getroffenen Zielvereinbarung im letzten Mitarbeiterjahresgespräch eingeschätzt und diskutiert. Hierbei gibt der MA eine Selbsteinschätzung ab, während die FK sich auf Beobachtungen oder Fakten stützt (vgl. Mutafoff/Glatz 2001, 114). Wird das Gespräch zum ersten Mal geführt, bilden die Aufgaben der Stellenbeschreibung die Basis. Probleme der letzten Arbeitsperiode, sowie Stärken und Schwächen des Mitarbeiters werden erörtert und Verbesserungsmöglichkeiten besprochen. Divergierende Ansichten bezüglich der Leistungserstellung und deren Ursachen können ausgeräumt werden. Ebenfalls wird über die Qualität und Arbeitszufriedenheit in der Zusammenarbeit der MA untereinander gesprochen. Ggf. werden Verbesserungen der Arbeitssituation vereinbart.

In Phase 2 wird gemeinsam unter Berücksichtigung der Zielerreichung und Unternehmensziele der nächsten Jahre die Zielvereinbarung für die nächste Arbeitsperiode vereinbart. Die Realisierung der Individualziele wird gemeinsam geplant. Probleme und Schwierigkeiten, welche der Zielerreichung entgegenstehen, werden diskutiert. Wichtig für das regelmäßige Feedback und

Transparenz zur Zielerreichung ist die Zielformulierung. Zu klären ist die Frage ob der MA über die benötigten Ressourcen, Kompetenzen und Fähigkeiten zur Zielerreichung verfügt.

Die ersten beiden Phasen, sowie die Ursachenanalyse bilden die Grundlage für den Weiterbildungsbedarf des Mitarbeiters in Phase 3. Es wird festgestellt, welche fachlichen, beruflichen und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten dem MA gegeben sind. Außer den bedarfsdeckenden Qualifizierungsmaßnahmen, werden auch Aufstiegschancen, sowie Möglichkeiten der allgemeinen beruflichen Qualifizierung besprochen (vgl. Guss 2008/Hofbauer/Winkler 2002, 61 ff/Hoffmann 2002/ Lattmann 1975, 229 ff/Oechsler 1997, 366).