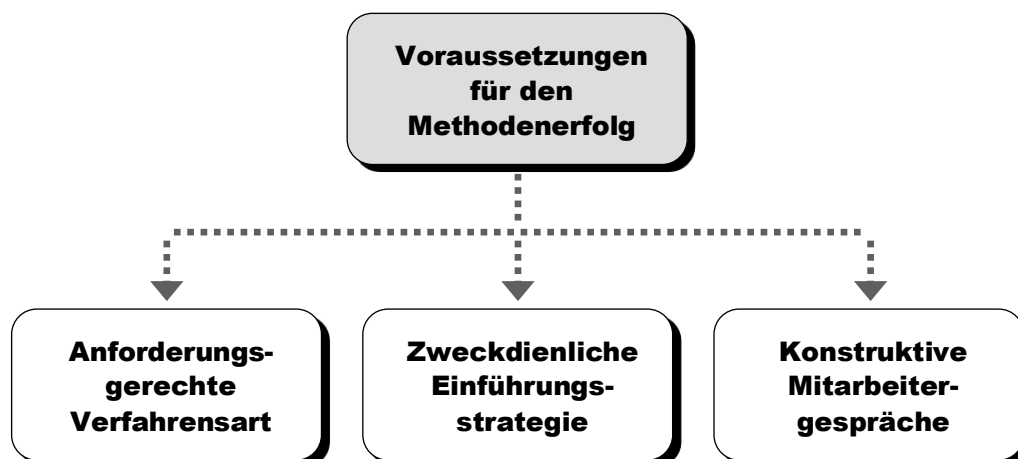


## **Einführung des Konzepts „Führen mit Zielvereinbarungen“**

Mit der Einführung des Konzepts „Führen mit Zielvereinbarungen“ wird den Führungskräften nicht nur ein wirksames Instrument zur Effizienzsteigerung einzelner Arbeitsvorgänge an die Hand gegeben, sondern darüber hinaus Einfluss genommen auf die gesamte Führungskultur des Unternehmens.

Die frühzeitige, partnerschaftliche Einbindung in die Zielfindungsprozesse macht aus weisungsabhängigen Mit-Arbeitern mündige Mit-Verantwortliche – lässt sie quasi zu Mit-Unternehmern werden. Als weitere Folgerungen führen Zielvereinbarungen vielfach zu einer Änderung des Personalbeurteilungsverfahrens oder liefern auch Voraussetzungen für ein stärker leistungsorientiertes Entlohnungssystem mit möglicherweise variablen Vergütungsanteilen.

Wird allerdings das Konzept von der Unternehmensleitung nur halbherzig eingeführt und werden die Zielvereinbarungsgespräche von den Führungskräften nur als lästige Mehrarbeit gesehen, bleiben die möglichen Nutzeffekte aus. Außerdem müssen für eine erfolgreiche Einführung und Umsetzung einige organisatorische Voraussetzungen geschaffen werden:



### **Die richtige Verfahrensart**

Die in der Praxis anzutreffenden Zielvereinbarungsverfahren unterscheiden sich durch

- die Art der zu vereinbarenden Ziele,
- den Einsatzbereich der Methode und
- die Häufigkeit der Mitarbeitergespräche.

### **Die verschiedenen Zielarten**

Was die Art der Ziele anbelangt, so lassen sich diese nach der Adressatenart und den jeweiligen Zielinhalten unterscheiden.

**Gruppenziele:**

Projektziele  
 Produktivitätsziele  
 Kostenziele  
 Qualitätsziele  
 Zusammenarbeitsziel

**Individualziele:**

Führungsziele  
 Leistungsziele  
 Verhaltensziele  
 Güteziele  
 Entwicklungsziele

Die Einsatzbereiche des Führens mit Zielvereinbarungen können nach hierarchischen Gesichtspunkten definiert sein, also nach der jeweiligen Ebene der Unternehmenshierarchie, oder sie beziehen sich auf bestimmte regionale oder fachliche Unternehmens- bzw. Aufgabenbereiche.

**Zweckmäßige Gesprächsintervalle**

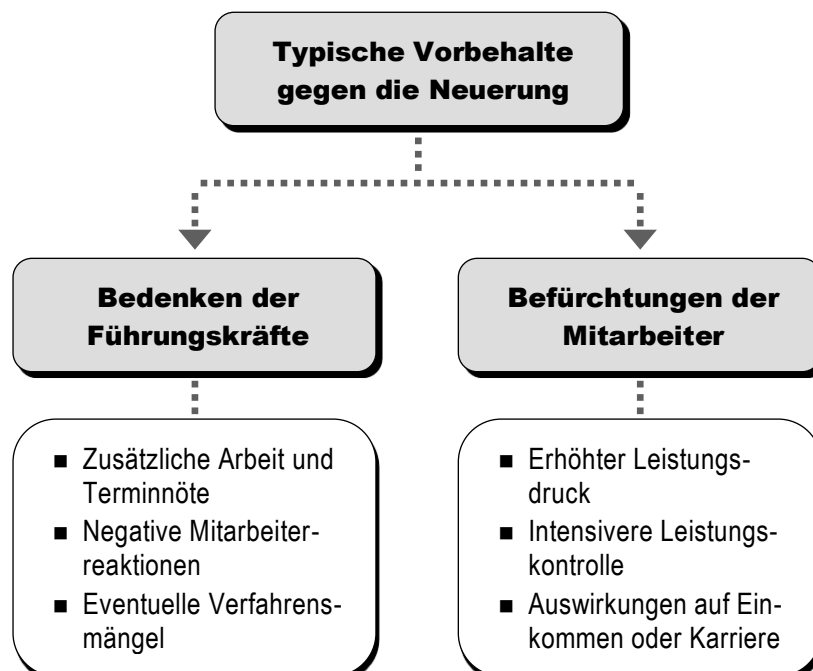
Was die Häufigkeit der Zielvereinbarungsgespräche anbelangt, so sind meist regelmäßige jährliche Gespräche vorgesehen, bisweilen aber auch kürzere oder längere Intervalle. Wenn formelle Zielgespräche kurzfristig oder unregelmäßig geführt werden, handelt es sich im Allgemeinen um Einzel- bzw. Sonderaufgaben, die

- besonders wichtig,
- umfangreich oder
- schwierig sind.

**Bei der Festlegung der Gesprächshäufigkeit sind der Gesprächsaufwand und der zu erzielende Nutzen wohlüberlegt gegeneinander abzuwägen.**

**Akzeptanzfördernde Einführungsstrategie**

Jede Neuerung in einer Organisation trifft normalerweise anfangs auf eine gewisse Distanz oder sogar offene Ablehnung der davon betroffenen Personen. Gilt es doch, sich von vertrauten Gegebenheiten zu verabschieden und mit neuen Verhältnissen zu arrangieren, deren Auswirkungen auf die eigene Situation man sich noch nicht sicher ist. Selbstverständlich gilt das auch für die Einführung einer neuen Führungsmethode, wie dem Führen mit Zielvereinbarungen. Die Verunsicherung betrifft sowohl die Geführten als auch die Führenden. Typischerweise werden zunächst folgende Vorbehalte ausgelöst:



Der Erfolg des neuen Führungskonzepts hängt jedoch entscheidend davon ab, inwieweit es von den Betroffenen angenommen wird, sie vom Sinn und Zweck der neuen Verfahrensweise überzeugt sind.

---

**Deshalb sollten die Verunsicherungen durch umfassende Information so früh und nachhaltig wie möglich abgebaut werden.**

Was die Führungskräfte anbelangt, so ist es ratsam, alle für eine derartige Maßnahme wichtigen Verantwortungsträger schon an der Grundsatzentscheidung für oder gegen die Einführung des Konzepts zu beteiligen.

Dazu gehören normalerweise folgende Instanzen:

- Unternehmensleitung
- Leitung der Organisationsabteilung
- Leitung der Personalabteilung
- Betriebs- bzw. Personalrat

Aber auch sämtliche Vorgesetzten, die für die spätere Durchführung der Mitarbeitergespräche zuständig sind, sollten schon frühzeitig von der geplanten Einführung erfahren. Sobald die Einzelheiten des Verfahrens beschlossen sind, sollten sie darüber umfassend informiert und nach Möglichkeit im Rahmen eines Workshops oder durch eine Weiterbildungsmaßnahme intensiv darauf vorbereitet werden. Darüber hinaus kann ihnen ein schriftlicher Gesprächsleitfaden an die Hand gegeben werden, der ihnen bei den ersten Gesprächen als Hilfe dienen kann.

Wie betriebsinterne Befragungen immer wieder belegen, ist mangelnde Information eine der Hauptursachen für Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern. Sie bekommen dadurch das Gefühl, man nehme sie nicht wichtig oder wolle sie über geplante unpopuläre Maßnahmen bewusst im Unklaren lassen. Die starken menschlichen Bedürfnisse nach Wertschätzung und Sicherheit werden dadurch missachtet. Bleiben offizielle Informationen aus, versuchen sich die Mitarbeiter auf inoffiziellen Wegen Gewissheit zu verschaffen, was der Nährboden für schädliche Gerüchte, Halbwahrheiten und Spekulationen ist. In einem derartigen Kommunikationsklima werden dann von den Mitarbeitern selbst bei personell irrelevanten Vorhaben oft nachteilige Entwicklungen befürchtet.

Daher sollte spätestens nach dem Einführungsbeschluss auch den betreffenden Mitarbeitern das geplante Verfahren vorgestellt werden. Sie sollten möglichst gleichzeitig und gleichmäßig informiert werden, was am besten durch Workshops oder gemeinsame Informationsveranstaltungen zu gewährleisten ist. Darüber hinaus können Informationsbroschüren oder flankierende Artikel in der Betriebszeitung nützlich sein.

### **Einsetzen einer Projektgruppe**

Eine Möglichkeit, schon vor Einführung des Konzepts eine breite Meinungsbildung und Beteiligung zu gewährleisten ist, zunächst eine Projektgruppe einzusetzen. Sie erhält den Auftrag, den betrieblichen Gegebenheiten Rechnung tragend praxisgerechte Regelungen zu entwerfen und sollte daher möglichst heterogen besetzt sein. Es empfiehlt sich folgende Zusammensetzung:

- ein Vertreter der Personalabteilung
- ein Vertreter der Organisationsabteilung
- je ein Vertreter der einzelnen operationalen Bereiche
- ein Mitglied der Arbeitnehmervertretung
- unter Umständen ein externer Berater

Je nachdem, ob die Projektgruppe auch Entscheidungen treffen oder nur beratende Funktion haben soll, sind als Gruppenmitglieder die Vorgesetzten dieser Bereiche vorzusehen, wahlweise können aber auch kompetente Sachbearbeiter delegiert werden.

---

**Bereits bei der Einführung des Führens mit Zielvereinbarungen sollte dessen Grundgedanke beherzigt werden – nämlich die Betroffenen frühzeitig verantwortlich mitwirken zu lassen.**

Erspart man sich hingegen den Aufwand für Vorinformationen und Überzeugungsarbeit, zahlt man ihn meistens in den Zielvereinbarungsgesprächen mehrfach drauf – durch das Auseinandersetzen mit Verständnisfragen und Vorbehalten oder durch ineffiziente Gesprächsergebnisse.

### **Wirkungsvolle Mitarbeitergespräche**

Ob die Nutzeffekte des Führens mit Zielvereinbarungen tatsächlich erzielt werden, hängt letztlich von der Qualität der zu führenden Mitarbeitergespräche ab. Hierfür sind folgende Kriterien maßgebend:

- Gesprächsrahmen
- Gesprächsstruktur
- Gesprächsverhalten
- Ergebnissicherung

Es ist nicht nur eine Frage der Methodenkenntnisse, inwieweit Zielvereinbarungsgespräche erfolgreich verlaufen, sondern auch der individuellen Kommunikationsfähigkeiten der jeweiligen Führungskraft. Sofern sich hier persönliche Defizite herausstellen, sollte das Gesprächsverhalten der Betroffenen durch geeignete Weiterbildungsmaßnahmen geschult werden.

---

**Inwieweit Zielvereinbarungen erfolgreich sind, hängt maßgeblich von den Mitarbeitergesprächen der Vorgesetzten ab.**

*Auszug aus:*

*Hartmut Laufer*

*Zielvereinbarungen kooperativ, aber konsequent*

*GABAL Verlag, ISBN 978-3-86936-183-3*