

Frank Jetter/Rainer Skrotzki (Hrsg.)

# Handbuch Zielvereinbarungsgespräche

- Konzeption
- Durchführung
- Gestaltungsmöglichkeiten
- mit Praxisbeispielen und Handlungsanleitungen

2000

Schäffer-Poeschel Verlag

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	XIII
--------------	------

### Durch Zielvereinbarungsgespräche zur Lernenden Organisation

#### Frank Jetter

Zielvereinbarungsgespräche als Führungs- und Kommunikationsinstrument im Personalwesen und der Unternehmensleitung - Über die dritte Evolutionsstufe einer Managementmethode.....	3
1. Unterschiedliche Aspekte von Personalgesprächen.....	4
2. Das Zielvereinbarungsgespräch (ZVG).....	6
2.1 Das Zielvereinbarungsgespräch als Regelkreis.....	7
2.2 Ohne Ziel ist jeder Schuß ein Treffer: Verschiedene Zielarten innerhalb von Zielvereinbarungsgesprächen.....	9
2.3 Trauben, die zu hoch hängen.....	14
3. Die neue Philosophie von Zielvereinbarungsgesprächen als dritte Evolutionsstufe: ZVG als Kommunikations- und Prozeßinstrument .....	16
3.1 Mögliche Stolpersteine.....	23
4. Implementierung eines Zielsystems im Unternehmen.....	26
5. Der Gesprächsleitfaden: Die 12 Schritte zur Durchführung eines Zielvereinbarungsgesprächs.....	28
6. Resümee: Zielvereinbarungsgespräche als Methode in der Praxis.....	31
Literatur.....	33

#### Sabine Pietruschka

Psychologische Grundlagen für eine Führung mit Zielvereinbarungsgesprächen....	38
1. Gründe für eine Führung mit Zielen.....	38
2. Implikationen der Goal-Setting-Theorie für die Ausgestaltung von Zielvereinbarungen.....	39
2.1 Grundlagen der Goal-Setting-Theorie.....	39

## VI Inhaltsverzeichnis

2.2	Zielschwierigkeit und Zielspezifität.....	40
2.3	Partizipation: Mitarbeiterorientierung und Mitarbeiterbeteiligung als Kernelement der Arbeitsorganisation.....	42
2.4	Feedback.....	44
2.5	Belohnung.....	45
3.	Vorteile durch ein Führen mit Zielen.....	46
4.	Anforderungen an die Organisation.....	47
	Literatur.....	47

Walter Harsch

	Umsetzungsorientierter Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß (KVP) durch Zielvereinbarungsgespräche.....	49
1.	Ausgangslage.....	49
2.	Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß mit Zielvereinbarungen.....	50
3.	Das Vereinbaren von Zielen im Kontinuierlichen Verbesserungsprozeß.....	51
4.	Erhöhung der Mitarbeitermotivation zur Leistungserbringung.....	52
5.	Festlegung formaler Rahmenbedingungen.....	53
6.	Werkzeuge zum Vereinbaren von Zielen.....	54
7.	Resümee.....	56
	Literatur.....	56

Christin Berger

	Durch Zielvereinbarungen im Dialog zur Lernenden Organisation - Kulturveränderung in bürokratischen Organisationen am Beispiel von Modellversuchen bei der Kommunalverwaltung Dortmund.....	57
1.	»Organisationskultur« - ein erfolgversprechender Veränderungsansatz?.....	57
2.	Das Entwicklungsziel der Kulturveränderung: Die Verwaltung auf dem Weg von der Bürokratie zur »Lernenden Organisation«.....	60
3.	»Führen im Zielvereinbarungsdialo« - der Weg und das Ziel im wechselseitigen Führungsprozess.....	62
3.1	Auf dem Weg zu »Vereinbarungen« - Ansprüche an ein lernförderliches Klima auf inter-personaler wie auf intra-personaler Ebene.....	62
3.2	Rolle der integrierten Personal- und Organisationsentwicklung.....	65
3.3	Auszüge aus Fallbeispielen aus dem Einführungsprozess der Stadtverwaltung Dortmund.....	68
	Literatur.....	76

## Praxisberichte über Zielvereinbarungen

### Jürgen Niemann

Führung nach Zielen - Voraussetzung für den Erfolg der Deutschen Bahn.....	81
1. Erfolg im Verbund.....	81
2. Führungsinstrumente für den Verbund.....	81
3. Führungsgespräch mit Zielvereinbarung.....	82
4. BahnStrategieCard.....	84
5. Mitarbeitergespräch.....	85
6. Führung nicht allein durch Führungsinstrumente.....	87

### Rainer Duhm/Rolf Kempf

Die Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel der Stadt- und Landesverwaltung Bremen.....	88
1. Verwaltungsreform und Personalentwicklung.....	88
2. Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen.....	90
2.1 Zielvereinbarungsgespräche als Baustein der Personalentwicklung.....	90
2.2 Vor- und Nachbereitung der Gespräche.....	92
3. Der Einführungsprozeß.....	93
3.1 Anfängliche Vorbehalte.....	93
3.2 Die Vorbereitungsphase - Informations- und Schulungsveranstaltungen . . .	94
4. Auswertung der Erfahrungen.....	98
5. Zusammenfassung weiterer Ergebnisse und Empfehlungen für die Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen in der öffentlichen Verwaltung.....	100
Literatur.....	102

### Erich Karnicnik/Jürgen Bischoff

Die Zielvereinbarung ist Basis für unternehmerisches Handeln.....	104
1. Der Nutzen von Zielvereinbarungen.....	104
2. Wie entstehen Ziele und welche sind vereinbarungswürdig?.....	106
3. Der Ablauf eines Zielvereinbarungsgesprächs.....	107
4. Regelmäßige Gespräche helfen, die Zielerreichung zu sichern.....	109
5. Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche.....	110

### Jürgen Dreidoppel/Wilhelm Lücke

Zielvereinbarungen im Rahmen wertorientierter Führung.....	112
1. Von der DaimlerChrysler-Vision zu den Zielen.....	112
1.1 Die »Ziele« der Zielvereinbarung.....	114
1.2 Funktionen der Zielvereinbarung: Steuerung und Beteiligung.....	115
1.3 Zielvereinbarung im Kontext der Führungsinstrumente.....	115
2. Die Leitlinien.....	116
2.1 Die Unternehmensziele im Mittelpunkt.....	116

2.2	Wie bereiten sich Vorgesetzte, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am besten auf ein Zielvereinbarungsgespräch vor?.....	117
2.3	Wie finden Sie Ihren Weg zum Erfolg?.....	117
2.4	Wo können Sie Treffer landen?.....	118
2.5	Was? Wie viele? Und danach?.....	119
2.6	Was passiert im Laufe des Jahres?.....	120
2.7	Nur einer von mehreren Punkten.....	120
2.8	Das Finish und was danach kommt.....	120
2.9	Zum Schluss: Die Checkliste, mit der es nur Gewinner gibt.....	121
3.	Hinweise für die Gestaltung des Zielvereinbarungsprozesses.....	122
3.1	Ziel- und Ressourcenplanung.....	122
3.2	Zielvereinbarungsprozess: Meilensteine.....	122
3.3	Zielvereinbarungsgespräche.....	123
3.4	Hilfestellung zur Formulierung der Zielvereinbarung.....	124
3.5	Zwischenbilanz und Visualisierung.....	125
3.6	Zielerreichung und Incentivierung - Prinzipien der Vergütung.....	125
4.	Resümee.....	127

**Anonymus**

Beispiel eines Personalgespräches mit Zielvereinbarung mit einem drogenabhängigen Beschäftigten.....	128
--	-----

**Jens Faust/Frank Jetter/Rainer Skrotzki/Annette Sträter/Sabine von Kaiz**

Zielvereinbarungsgespräche als Fallbeispiele in der Praxis - Die methodische Durchführung von praktischen Übungen zu Zielvereinbarungen in Kleingruppen.....	130
1. Ablauf der Praxisübung.....	130
2. Fallbeispiel A.....	131
2.1 Die Rolle des Vorgesetzten.....	131
2.2 Die Rolle des Mitarbeiters.....	132
3. Fallbeispiel B.....	133
3.1 Die Rolle des Vorgesetzten.....	133
3.2 Die Rolle des Mitarbeiters.....	134
4. Beobachtungsleitfaden für Beobachter.....	135
5. Aufzeichnungsbogen für den Dokumentator.....	136

## Mitarbeiterorientierung und Mitbestimmung durch Zielvereinbarungsgespräche

Peter Hlawaty

Zielvereinbarungen - Eine Herausforderung für betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften.....	139
1. Zielvereinbarungen - ein Führungsinstrument macht Karriere.....	140
1.1 Veränderte Arbeitsorganisations- und Produktionskonzepte.....	141
1.2 Veränderung der Entgeltsysteme.....	141
1.3 Wertewandel/Paradigmenwechsel.....	141
1.4 Veränderte Personalführungskonzepte.....	142
1.5 Vier unterschiedliche Grundtypen von Zielvereinbarungssystemen.....	142
2. Zielvereinbarungen aus Sicht der Beschäftigten.....	143
2.1 Zielvereinbarungen aus Sicht der Mitarbeiter.....	144
2.2 Die »neue Schutzlosigkeit«.....	144
2.3 These der »Neuen Egozentrik«?.....	145
3. Neue Aufgaben für betriebliche Interessenvertretungen.....	146
3.1 Bestehende Schutzgesetze und Tarifverträge erhalten und weiter ausbauen.....	146
3.2 Leistungsschwächere besonders schützen.....	146
3.3 Mitbestimmungsrechte nutzen.....	147
3.4 Einzel- und Kollektivinteressen ausbalancieren.....	147
3.5 Gestaltungsinitiative ergreifen.....	147
3.6 Betriebsvereinbarung abschließen.....	148
3.7 Neues Selbstverständnis der Interessenvertretung.....	149
4. Tarifpolitische Bedeutung.....	150
4.1 Wandel der Entgeltsysteme.....	150
4.2 Tarifliche Regelungen notwendig.....	152
4.3 Gefahr der Überregulierung?.....	152
4.4 Bestandteile tariflicher Regelungen.....	153
Literatur.....	154

Hans Waschkau

Aus Unternehmensbereichen lernen, in denen Zielvereinbarungen nichts zu suchen haben: Warum Zielvereinbarungen bei Akkordarbeit und bei Projektarbeit unangebracht sind.....	155
1. Akkordarbeit und Ziele.....	155
2. Besonderheiten von Entwicklungsarbeit.....	156
3. Projektarbeit und Zielvereinbarungen.....	157
3.1 Die Rolle von Führungskräften bei der Entwicklungsarbeit.....	158
3.2 Der Mythos »Meßbarkeit« - Der Blick auf den Arbeitsprozeß ist wichtiger als der Blick auf die Arbeitsergebnisse.....	158
4. »Top down - Bottom up« - Wenn Vorgesetzte sich etwas völlig Unsinniges vorgenommen haben.....	159

## X Inhaltsverzeichnis

5.	Ausblick: Durch Zielvereinbarungen neue Formen der Zusammenarbeit entwickeln.....	160
5.1	Ein gemeinsamer Zielfindungsprozeß ist erforderlich.....	160

### **Karin Tondorf**

	Zielvereinbarungen - Ein neues mitbestimmungspolitisches Thema.....	162
1.	Zielvereinbarungen - Ein neues mitbestimmungspolitisches Thema.....	162
2.	Neue Aspekte für Vereinbarungen.....	163
3.	Arbeitnehmerorientierte Anforderungen an Zielvereinbarungcn.....	165
4.	Resümee.....	167

### **Sabine Kali**

	Dialog über Vorgesetztenbeurteilungen - Feedback für Führungskräfte in Zielvereinbarungsgesprächen.....	168
1.	Durchführung einer Mitarbeiterbefragung zur Vorgesetztenbeurteilung ...	169
2.	Stolpersteine bei der Einführung einer Mitarbeiterbefragung zur Vorgesetztenbeurteilung.....	171
3.	Die Präsentation der Umfrage-Ergebnisse und Besprechung in Zielvereinbarungsgesprächen.....	171
4.	Ausblick zur Beurteilung von Vorgesetzten.....	172
	Literatur.....	173

## **Ausblick zur Verbindung von Zielvereinbarungen mit Entgeltfragen**

### **Alexandra H. Hey**

	Gestaltung von Zielvereinbarungen bei Teamarbeit - ein empirischer Überblick..	177
1.	Führung mit Zielen bei Teamarbeit.....	177
1.1	Vergleich mitarbeiterbezogener Ziele bei Teamarbeit und Goal Setting. . .	177
1.2	Inhalte von Zielen.....	179
2.	Verbreitung und Ausgestaltung von Zielvereinbarungen in der Praxis. . . .	180
2.1	Inhalte von Zielen.....	181
2.2	Zielschwierigkeit und Zielspezifität.....	182
2.3	Partizipation.....	183
2.4	Feedback.....	184
2.5	Belohnung.....	185
3.	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	186
3.1	Verbesserungswürdige Aspekte der Zielvereinbarungen bei Teamarbeit . . .	186
3.2	Positive Aspekte der Zielvereinbarungen bei Teamarbeit.....	187
3.3	Resümee.....	187
	Literatur.....	188

**Michael Svoboda**

Durch Zielvereinbarungsgespräche zu einem neuen Führungsverständnis in der Deutschen Bank.....	189
1. Die neue Organisationskultur in der Deutschen Bank.....	189
2. Das neue Führungs- und Karriereverständnis in der Deutschen Bank.....	190
3. Die Führungsmethode in der Deutschen Bank: Führen durch Zielvereinbarung.....	192
4. Ziele mit Bonus verbinden: Mehr Flexibilität für markt- und leistungsorientierte Gehaltsentwicklung.....	195
5. Klärungsprozesse durch Dialog.....	198
6. Gute Absprachen fördern die Motivation - nicht den Egoismus: Teamziele stärken den Teamgeist und gehören auch zu den Zielvereinbarungen.....	198

**Rainer Skrotzki**

Neue Entgeltstrukturen mit vereinbarten Zielen und Leistungskomponenten als Diskussionsgrundlage für tarifpolitische Reformen.....	200
1. Chancen für Veränderungen als Folge unternehmerischen Leidensdrucks.....	201
2. Beteiligungsorientierte Methodik bei der Konzipierung neuer Entgeltsysteme.....	202
3. Moderne Grundentgeltsysteme im Maschinenbau.....	204
4. Die Berücksichtigung von Zielvereinbarungen in Leistungsentgeltsystemen.....	210
5. Resümee, Ausblick und Diskussionsvorschläge.....	212
Literatur.....	213
Die Autoren.....	214
Stichwortverzeichnis.....	217