



Führungsinstrument

Zielvereinbarung

Zielvereinbarungssystem und Einführungsseminar

**Dipl.-Soz. Susanne Dudek
Dudek Managementberatung**

Führungsinstrument Zielvereinbarung

Die Erfahrungen mit den gravierenden Umgestaltungen in den Unternehmen zeigen seit Jahren, dass gerade in Zeiten der Veränderung Führungsarbeit dringend gefordert ist - allerdings nicht die Führung an der kurzen Leine, sondern die flexible, strategisch angelegte Mitarbeiterorientierung.

Das Modell 'Führen mit Zielen' erlebt hier seine Renaissance, da es genau die Anforderungen an eine zeitgemäße Führungssystematik erfüllt:

- Ausrichtung der betrieblichen Leistungen auf die übergeordneten strategischen Ziele
- Bündelung aller Kräfte durch die Konzentration auf die jeweils wichtigsten Schwerpunkte
- Bildung interner Synergien durch Informations- und Abstimmungsprozesse
- Erzeugung von Transparenz über die strategische Unternehmensausrichtung und Förderung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen
- Schaffung von Gestaltungsspielräumen und persönlichen Lern- und Entwicklungschancen durch die intelligente Verbindung unternehmerischer und individueller Motive

Die Voraussetzungen für den hohen Nutzen, der durch eine Zielsystematik gewonnen werden kann, sind:

- ▶ Eine auf das Unternehmen abgestimmte Zielsystematik
- ▶ Die Klärung: Zielvereinbarung oder Zielvorgabe mit den entsprechenden Gestaltungsfolgen
- ▶ Die methodisch sorgfältige Erarbeitung und Formulierung der Ziele zur Gewährleistung der späteren Überprüfbarkeit
- ▶ Die Bereitschaft zur Weitergabe der erforderlichen Informationen an alle Beteiligten
- ▶ Die Abstimmung mit vorhandenen weiteren Führungsinstrumenten

Zweistufige Konzeption

Modul 1	Workshop Zielvereinbarungssystem
Modul 2	Seminar Zielerarbeitung und Zieleinführung

Modul 1 Workshop Zielvereinbarungssystem

Ziel: Erarbeitung eines unternehmensspezifischen Zielvereinbarungssystems und dessen Abstimmung mit personalpolitischen Instrumenten

Teilnehmer: Geschäftsleitung / Führungskräfte

Zeitraum: 2 x 1-tägiger Workshop
Bedarfsbezogene Folgearbeiten (Einzelgespräche, Gruppenarbeit)

Inhalte:

1. Erarbeitung des unternehmensspezifischen Zielvereinbarungssystems

- Analyse der vorhandenen Zielsystematik im Unternehmen
- Klärung und Festlegung der Rahmenbedingungen für ein effizientes Zielvereinbarungssystem
- Einbindung in die Unternehmensplanung
- Regelung des erforderlichen Informationsflusses vertikal / horizontal
- Vereinbarung des Abstimmungsprocedures
- Festlegung der Feed back-Verfahren zum Zielerreichungsstand
- Klärung der Informations- und Verfahrensabläufe bei erheblichen Zielveränderungen
- Erarbeitung des Zielvereinbarungssystems

2. Abstimmung des Modells mit vorhandenen Führungsinstrumenten

- Identifikation der Nahtstellen zu internen Führungsinstrumenten beispielsweise
 - Variable Vergütung
 - Beurteilungssystem
 - Mitarbeitergespräch
- Integration des Zielvereinbarungssystems in die bestehenden Instrumente bzw.
- Anpassung der Instrumente an die veränderten Anforderungen des Zielvereinbarungssystems

Modul 2 Seminar Zielerarbeitung und Zieleinführung

Ziel:	Qualifizierung und Motivierung der Teilnehmer zur Umsetzung des betrieblichen Zielvereinbarungssystems
Teilnehmer:	Führungskräfte / Mitarbeiter
Zeitraum:	2 x 1 Tag Bedarfsbezogene Unterstützung (bspw. Individuelle Zielformulierung, Vorbereitung der Mitarbeitergespräche)

Inhalte:

1. Strategische Orientierung eines Zielvereinbarungssystems

- Vorteile eines einheitlichen, durchgängigen Zielsystems im Unternehmen zur Umsetzung der Unternehmensstrategie
- Zur Realisierung individueller Arbeits- und Entwicklungsinteressen der Beschäftigten
- Zur Effizienzsteigerung der Leistungen durch Bündelung der unternehmerischen und individuellen Motive
- Vorstellung und Erläuterung des unternehmensspezifischen Zielsystems
- Information über die internen Prozesse und Abläufe zur Zielfindung und Zielabstimmung

2. Anforderungen an die Entwicklung der Ziele

- Anforderungskriterien zur Messbarkeit bzw. Überprüfbarkeit des Zielerreichungsstandes
- Unterschiedliche Zielarten
- Geeignete Zielinhalte für unterschiedliche Funktionen
- Besonderheiten bei der Erarbeitung qualitativer Ziele
- Gestaltungsmöglichkeiten zur Veränderung der Zielformulierungen bei gravierenden Zielabweichungen

3. Neuorientierung des Führungsverhaltens

- Führungsaufgabe: Identifizieren und Integrieren der individuellen Mitarbeiterziele und -motivationen
- Konstruktive Bearbeitung von Konflikten zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterzielen
- Verhalten bei Zielabweichungen durch
 - Unzureichende Leistung des Mitarbeiters
 - Externe / nicht beeinflussbare Einflüsse
- Möglichkeiten zur Unterstützung der Zielerreichung der Mitarbeiter
- Durchführung systematischer Feed back-Gespräche zur Überprüfung des Zielerreichungsstandes