



Führen mit Zielen

Praktische Wege zu wirksamen Zielvereinbarungen

Dipl.-Kfm. Stefan Austgen
JAK-Unternehmensberatung

Drosselweg 11

66693 Mettlach

Tel. 06868 1840040

Fax: 06868 1840041

austgen.s@JAKmail.de

www.JAK-Unternehmensberatung.de



IHK Regional
Merzig-Wadern

Dipl.-Psych. Andreas Roßmanith

Freiburger Beratergruppe

Karlstraße 53

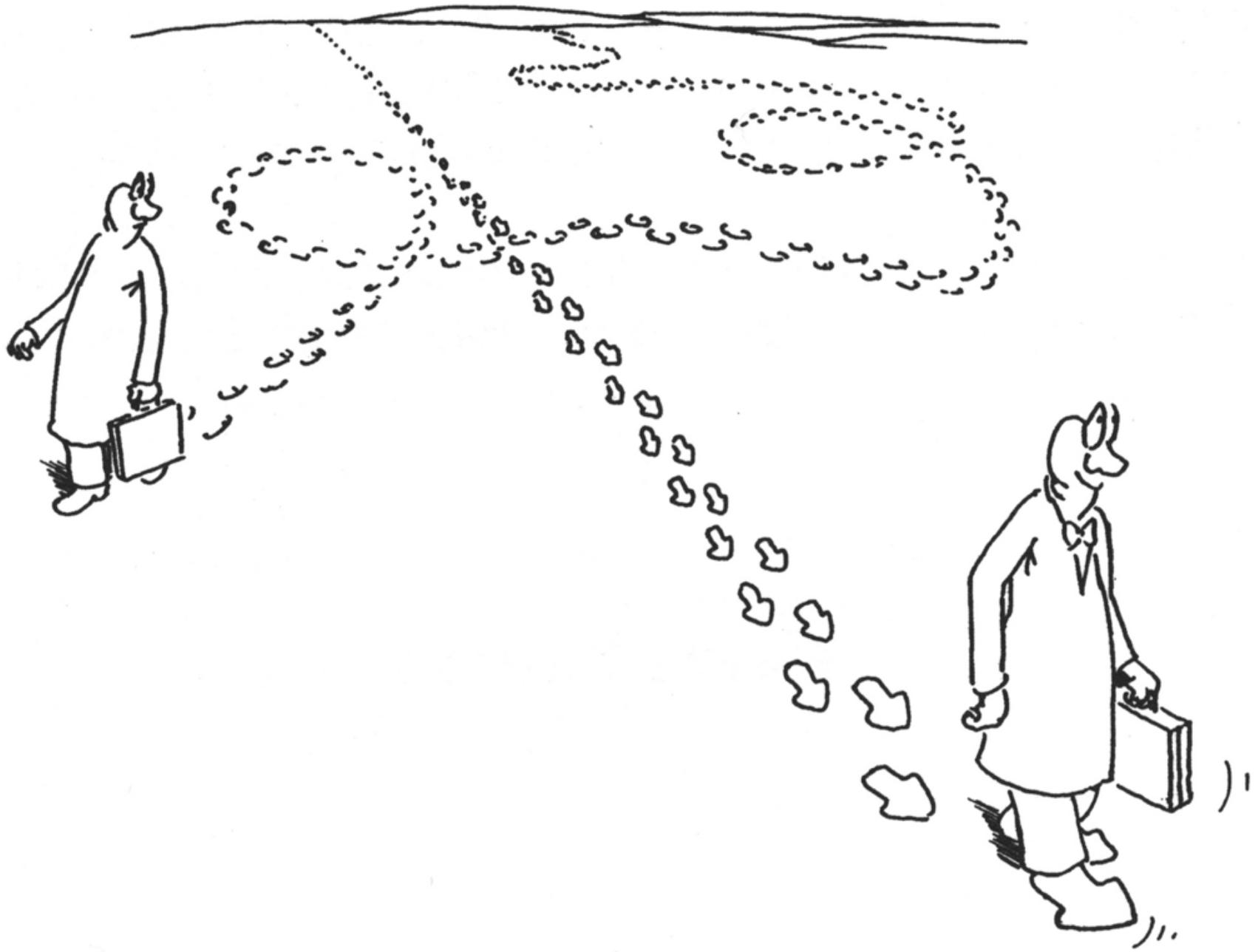
79104 Freiburg

Tel. 0761 296960

Fax: 0761 2969666

rossmanith@FreiburgerBeratergruppe.de

www.FreiburgerBeratergruppe.de





▶ **Einführung**

- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Einführung:

Was motiviert Sie, heute hier zu sein?

- ▶ Mit welcher Zielsetzung besuchen Sie den heutigen Vortrag?
- ▶ Gibt es eine Antwort oder mehrere?
- ▶ Ist die Antwort klar und objektiv nachvollziehbar?
- ▶ Lassen Sie sich von Zielen führen?
- ▶ Hat Sie ein Ziel hierher geführt?



► Einführung

- Warum es sich lohnt
- Voraussetzungen
- Das Menschenbild entscheidet
- Das Grundmodell und das Grundproblem
- Ziele auf dem Prüfstand
- Zyklus Zielvereinbarung
- Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- Fallstricke und Stolpersteine
- Praxis II: Das Kaskadenmodell
- Praxis III: Ziele gut formulieren
- Praxis IV: Der Weg

Einführung: Die Ziele dieses Vortrags

- Sie verlassen diesen Raum mutig und zuversichtlich, weil Sie wissen, dass Führen mit Zielen zwar anspruchsvoll aber kein Hexenwerk ist.
- Sie gehen gestärkt nach Hause, weil Sie eine Vorstellung davon haben, wie Sie es besser machen können als die Mehrzahl anderer Unternehmen. Sie kennen die Hürden und Fallstricke.
- Sie erwerben psychologische Kenntnisse, die für die Einführung von Zielvereinbarungen genauso bedeutsam sind wie die rein finanziellen Aspekte.
- Sie nehmen Ideen und Denkanstöße mit - vielleicht auch ein paar Irritationen - und Sie freuen sich darauf, Ihr Unternehmen voranzubringen.



▶ **Einführung**

- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Einführung: Führen mit Zielen ist nicht neu...



“Organisationen benötigen ein Management-Prinzip, das individueller Tüchtigkeit und Verantwortung größtmöglichen Spielraum lässt und gleichzeitig den Vorstellungen und Anstrengungen eine gemeinsame Richtung gibt, Teamarbeit einführt und fördert und die Wünsche des Einzelnen mit dem allgemeinen Wohl harmoniert.

Das einzige Prinzip, das dies vermag, ist MbO und Selbstkontrolle.“

(Peter Drucker, geistiger Vater des MbO, 1954)



► **Einführung**

- Warum es sich lohnt
- Voraussetzungen
- Das Menschenbild entscheidet
- Das Grundmodell und das Grundproblem
- Ziele auf dem Prüfstand
- Zyklus Zielvereinbarung
- Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- Fallstricke und Stolpersteine
- Praxis II: Das Kaskadenmodell
- Praxis III: Ziele gut formulieren
- Praxis IV: Der Weg

Einführung: Wann brauchen Sie kein "Führen mit Zielen"?



wenn mein Unternehmen keine Ziele hat...



wenn mein Unternehmen keine Mitarbeiter hat...



wenn schon alle Unternehmensziele erreicht sind...



- ▶ Einführung
- ▶ **Warum es sich lohnt**
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

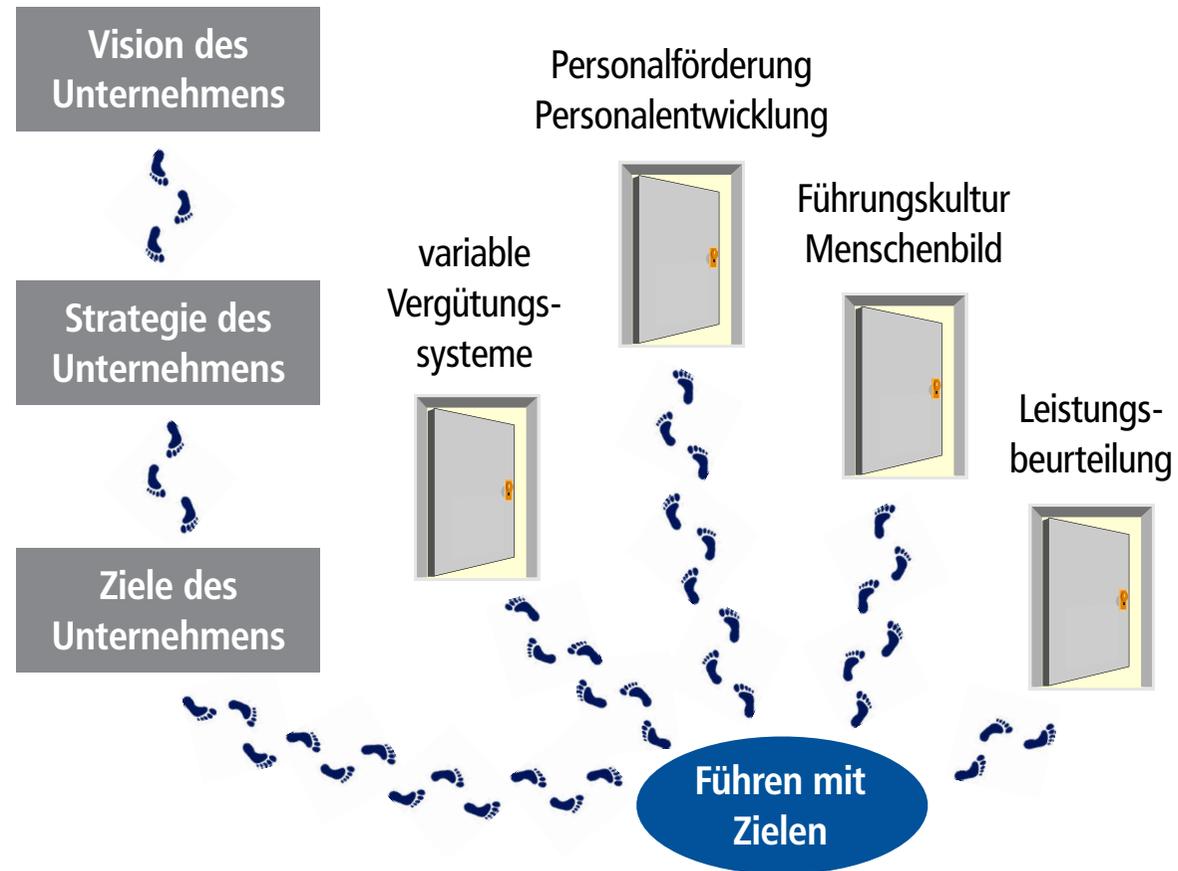
Warum es sich lohnt: Was Unternehmen und Unternehmer davon haben

- ▶ Die Unternehmensziele werden auf viele Schultern verteilt.
- ▶ Jeder Mitarbeiter kennt die Unternehmensziele und weiß, wo die Reise hingeht.
- ▶ Erfolg und Misserfolg des Unternehmens werden von allen Beteiligten verantwortet und getragen.



- ▶ Einführung
- ▶ **Warum es sich lohnt**
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Warum es sich lohnt: Welche Türen öffnen sich beim Führen mit Zielen?





- ▶ Einführung
- ▶ **Warum es sich lohnt**
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Die kleine Geschichte zwischendurch: Vom alten Mann im Park





- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ **Voraussetzungen**
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Voraussetzungen: So wird “Führen mit Zielen” zu einem Erfolg

- ▶ Das tagtägliche Hetzen unterbrechen und Pausen machen zum Nach-, Vor- und Querdenken:
 - ▶ Das Kriterium für gute (Unternehmer-)Arbeit liegt im Erreichen von Zielen und nicht im “Abstrampeln” auf möglichst vielen Baustellen.
- ▶ Die Bereitschaft mitbringen, die traditionelle und weit verbreitete “Maschinen-Denke” in eine moderne und zeitgemäße “Organismus-Denke” umzuformen.



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ **Voraussetzungen**
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Voraussetzungen: So wird “Führen mit Zielen” zu einem Erfolg

Wie schätzen Sie Ihre Mitarbeiter ein?

Dominiert beim einzelnen die “Organismus-Denke” oder die “Maschinen-Denke”?

Für jeden Mitarbeiter müssen die Zielformulierungen zu dessen Denke passen!



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ **Das Menschenbild entscheidet**
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Das Menschenbild entscheidet: Einflussfaktoren auf “Führen mit Zielen”

Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung von “Führen mit Zielen” sind u.E. nicht nur die Berücksichtigung wichtiger psychologischer Erkenntnisse, sondern auch der „Geist“ bzw. das Menschenbild von Unternehmer / Geschäftsführer. Denn dieses Menschenbild impliziert Grund- und Vorannahmen, wie die Welt, der Mensch und damit auch die Unternehmensorganisation und die Unternehmensführung „am besten“ zu gestalten sind.

Vom Menschenbild hängt es ab,

- ▶ welche „impliziten“ Ziele mit “Führen mit Zielen” verbunden werden,
- ▶ wie “Führen mit Zielen” inhaltlich ausgestaltet und als Prozess implementiert wird.
- ▶ inwieweit der Unternehmer bereit ist, Informationen, Macht und Kontrolle abzugeben (Führen mit Zielen ist immer mit einer Informationspreisgabe sowie Macht- und Kontrollverlust für den Unternehmer verbunden).



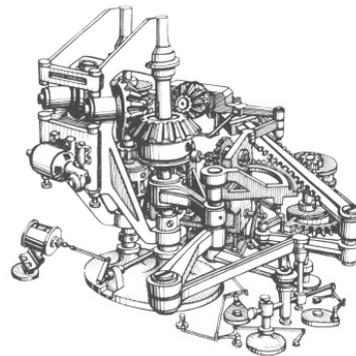
- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ **Das Menschenbild entscheidet**
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Das Menschenbild entscheidet: Bilder, die die Welt (nicht) bewegen

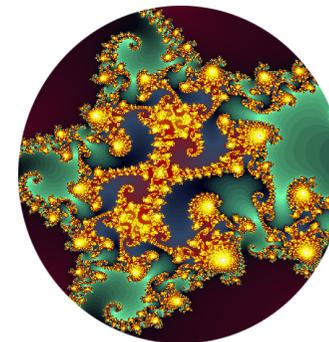
Der Unternehmensberater McGregor hat in den 60er Jahren zwei Menschenbilder voneinander unterschieden: Grundposition X und Grundposition Y.

Zur besseren Verständlichkeit nennen wir die Anhänger des Menschenbildes X „Maschinen-Denker“, die Anhänger des Menschenbildes Y „Organismus-Denker“.

„Maschinen-Denke“



„Organismus-Denke“



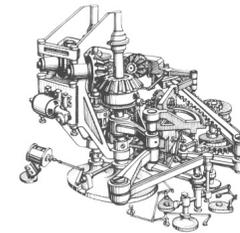


- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ **Das Menschenbild entscheidet**
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Das Menschenbild entscheidet: Bilder, die die Welt (nicht) bewegen

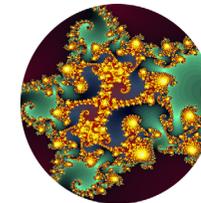
“Maschinen-Denke”

- ▶ Die Welt (das System) funktioniert wie ein komplizierter, in sich und nach außen geschlossener Mechanismus.



“Organismus-Denke”

- ▶ Die Welt (das System) funktioniert wie ein lebendiger Organismus. Die Phänomene lassen sich nur mit Begriffen wie Chaos, Fraktale oder Selbstorganisation erklären.



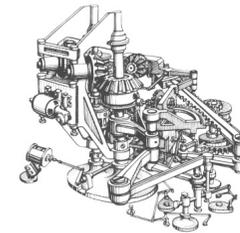


- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ **Das Menschenbild entscheidet**
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Das Menschenbild entscheidet: Bilder, die die Welt (nicht) bewegen

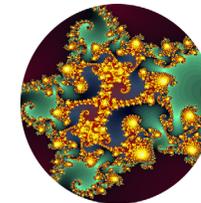
“Maschinen-Denke”

- ▶ Das System lässt sich in Elemente zerlegen.
- ▶ Diese Elemente stehen in linear-kausalen Beziehungen zueinander.
- ▶ Die Systeme sind eindeutig berechenbar und damit auch beherrschbar.



“Organismus-Denke”

- ▶ Systeme sind Ganzheiten und agieren als Ganzheiten.
- ▶ Es gibt kaum linear-kausale Beziehungen.
- ▶ Die Systeme sind nicht wirklich berechenbar und damit auch nicht wirklich beherrschbar.



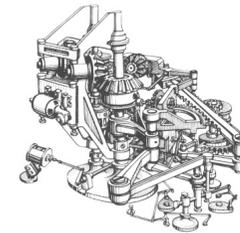


- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ **Das Menschenbild entscheidet**
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Das Menschenbild entscheidet: Bilder, die die Welt (nicht) bewegen

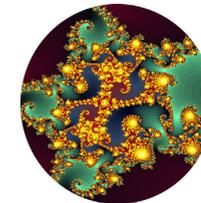
“Maschinen-Denke”

- ▶ Das entsprechende Organisationsprinzip entspricht den Taylorismus (z.B. Fließband- und Akkordarbeit).



“Organismus-Denke”

- ▶ Das entsprechende Organisationsprinzip entspricht der modernen Systemtheorie (z.B. teilautonome Arbeitsgruppen, Fertigungsinseln).



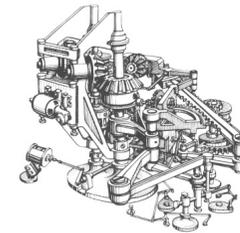


- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ **Das Menschenbild entscheidet**
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Das Menschenbild entscheidet: Bilder, die die Welt (nicht) bewegen

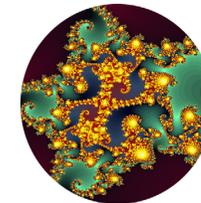
“Maschinen-Denke”

- ▶ Die meisten Menschen müssen arbeiten, weil es “Not”-wendig ist (Not als einziges Motiv).
- ▶ Arbeit wird als Mühsal und Last erlebt.
- ▶ Geldanreize und Sicherheit steigern deshalb die Produktivität und die Effizienz.



“Organismus-Denke”

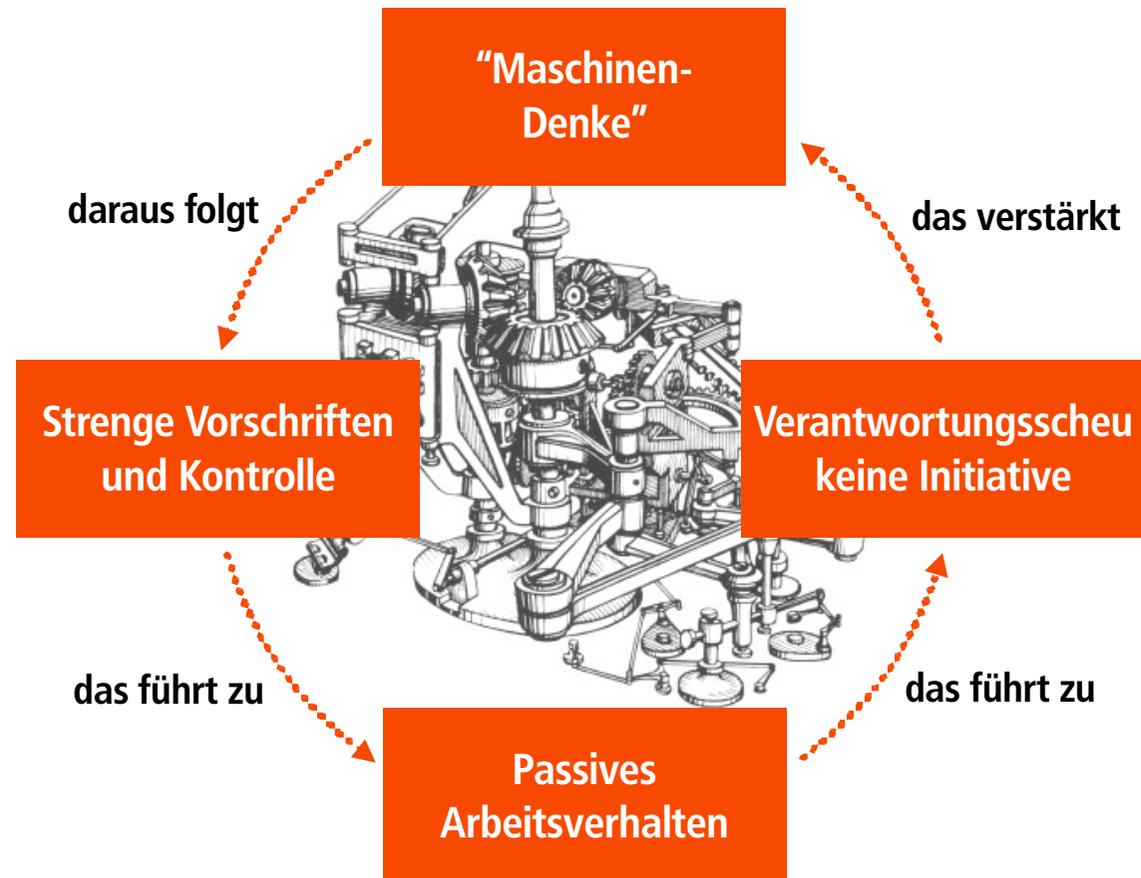
- ▶ Arbeit ist ein Lebenswert und damit identitätsstiftend.
- ▶ Arbeit ist ein Mittel der Selbsterfahrung und bietet die Möglichkeit zur Persönlichkeitsentfaltung.
- ▶ Kompetenzerfahrung, Kooperation, Kontakt, soziale Anerkennung und Sinnerfahrung steigern die Leistung.





- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ **Das Menschenbild entscheidet**
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

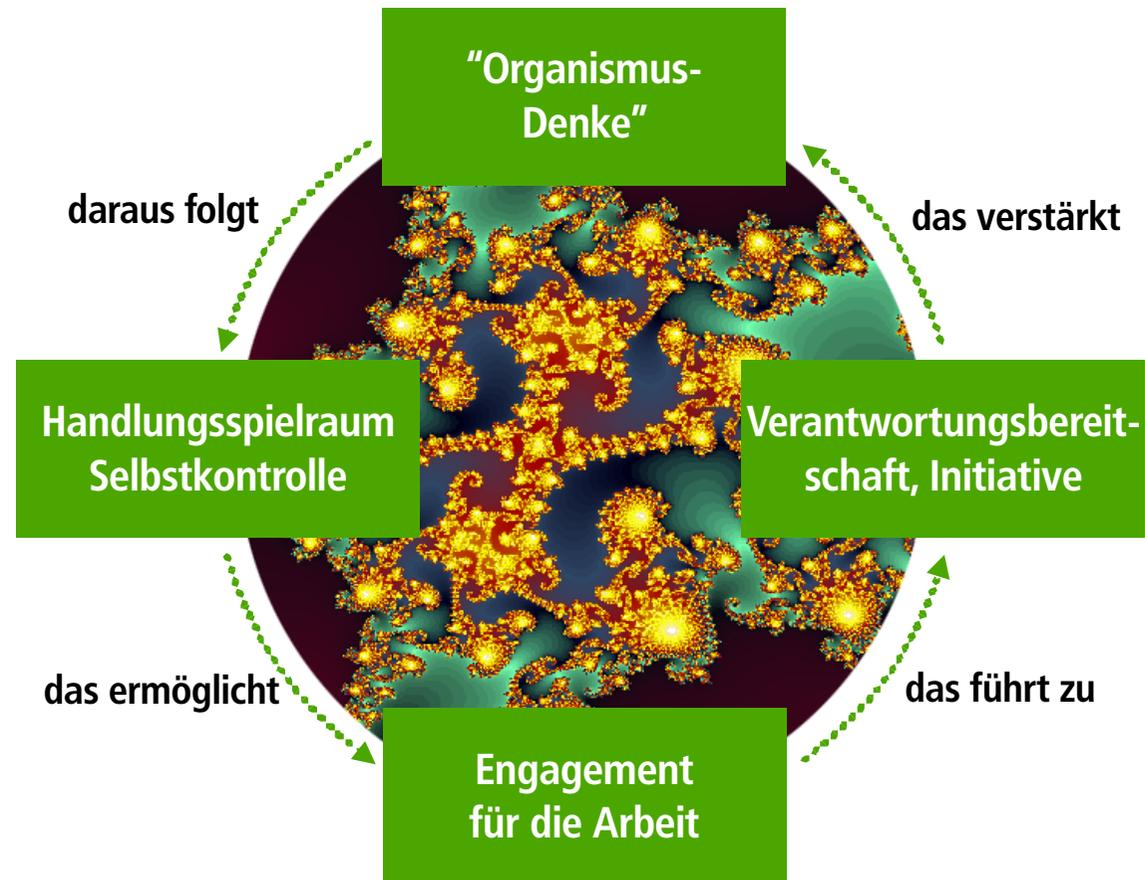
Das Menschenbild entscheidet: So verfestigt sich die "Denke"





- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ **Das Menschenbild entscheidet**
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Das Menschenbild entscheidet: So verfestigt sich die "Denke"





- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ **Das Grundmodell und das Grundproblem**
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

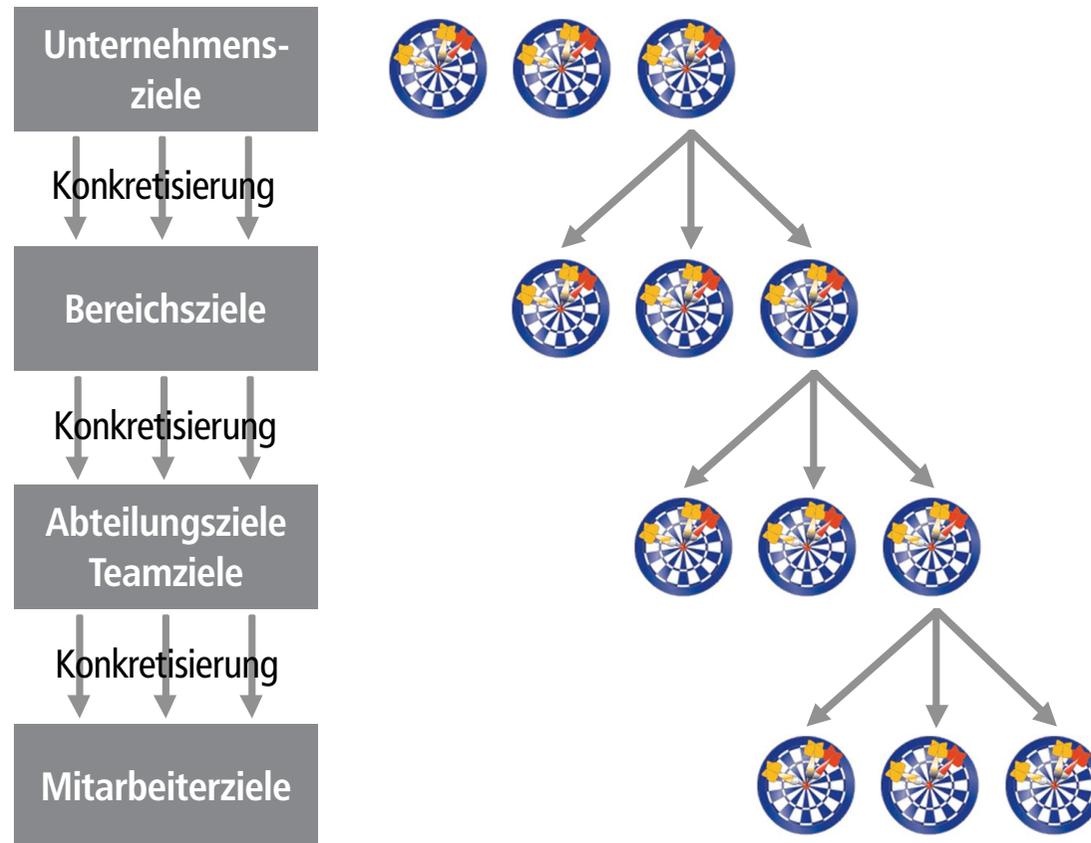
Das Grundmodell: Von der Vision zu den Zielen





- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ **Das Grundmodell und das Grundproblem**
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

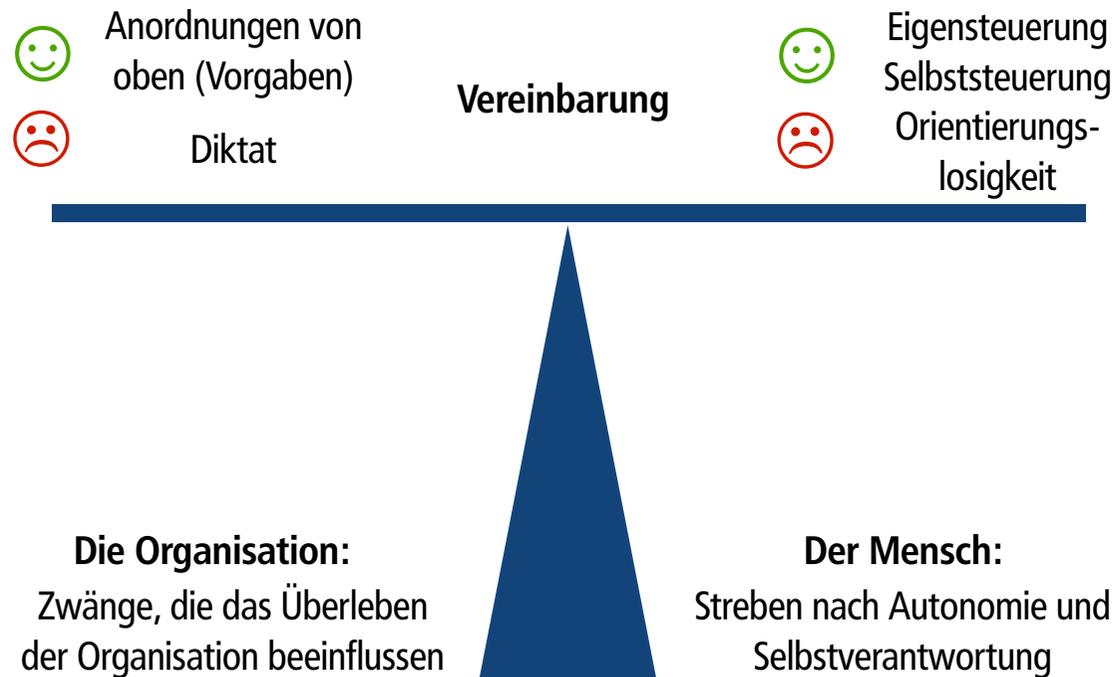
Das Grundmodell: Ziele in Kaskaden vereinbaren





- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ **Das Grundmodell und das Grundproblem**
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Das Grundproblem: Die Balance finden



Grundlogik: Eigensteuerung der Mitarbeiter ist mittelfristig die bessere Option im Vergleich zur Anordnung von oben.



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ **Ziele auf dem Prüfstand**
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Ziele auf dem Prüfstand: Maßnahmen sind keine Ziele

Ziele

Maßnahmen

▶ Wohin will ich?	▶ Wie komme ich dahin?
▶ Was will ich erreichen?	▶ Welche Unterstützung / Hilfsmittel brauche ich dabei?
▶ Wie sieht der Endzustand aus?	▶ Was muss ich konkret tun, um das Ziel zu erreichen?
▶ Welche Rahmenbedingungen muss ich respektieren?	

Ziele

=

Die richtigen Dinge tun

Maßnahmen

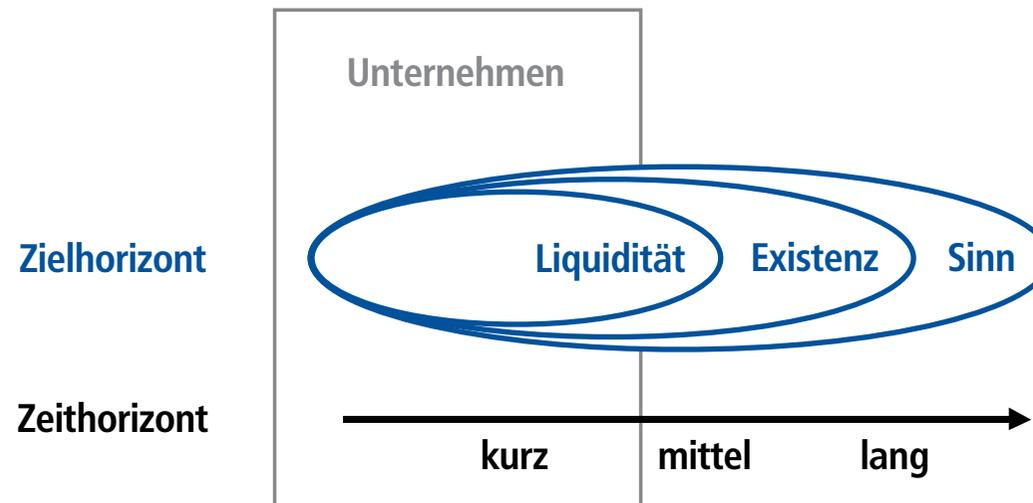
=

Die Dinge richtig tun



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ **Ziele auf dem Prüfstand**
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

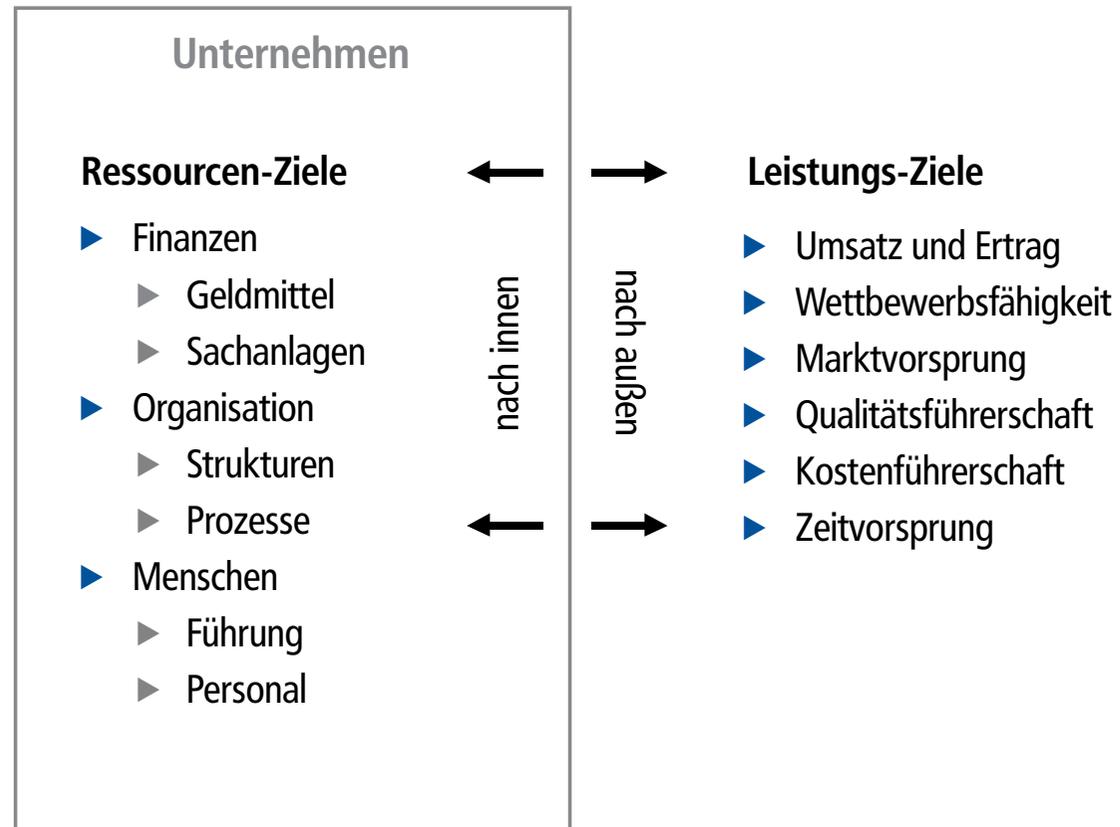
Ziele auf dem Prüfstand: Strategische Ebene





- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ **Ziele auf dem Prüfstand**
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

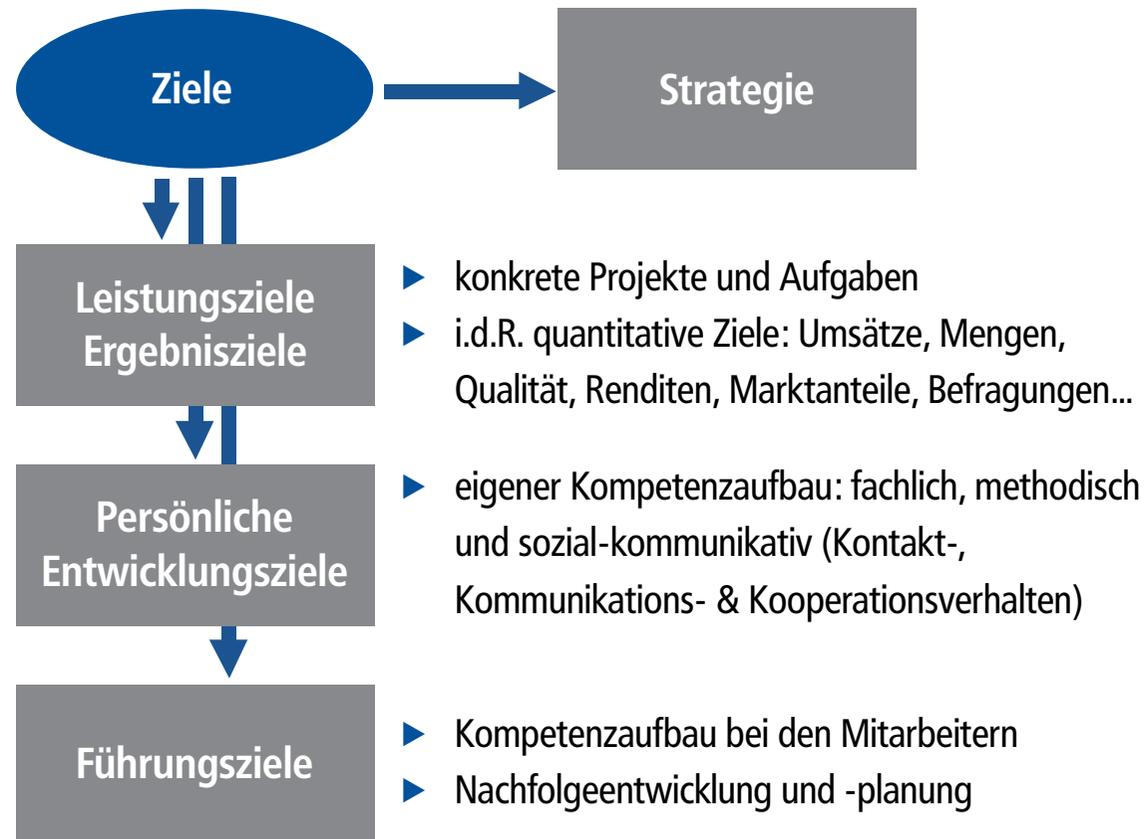
Ziele auf dem Prüfstand: Taktische Ebene





- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ **Ziele auf dem Prüfstand**
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Ziele auf dem Prüfstand: Worauf sich Ziele beziehen sollten





- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ **Ziele auf dem Prüfstand**
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskaden-Modell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Ziele auf dem Prüfstand: So sehen “gute Ziele” aus (*psychologisch besonders bedeutsam)

Spezifisch, konkret*

Widerspruchsfrei

Messbar, beobachtbar

Integriert in höhere Ziele

Anspruchsvoll, herausfordernd*

Lohnend und akzeptiert*

Realistisch, erreichbar

Direkt vereinbart

Terminbezogen

Positiv formuliert

Rückmeldung zur Zielerreichung*



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ **Ziele auf dem Prüfstand**
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Ziele auf dem Prüfstand: Was sagt die wissenschaftliche Psychologie?

Erkenntnisse aus der Wirtschaftspsychologie belegen, dass die Leistung von Mitarbeitern durch das Stecken von Zielen gesteigert werden kann ("goal-setting-theory" von Locke & Latham).

Folgende psychologische Kriterien spielen (neben den bereits erwähnten Faktoren) eine zentrale Rolle:

- ▶ Ziele sollten von den Mitarbeitern selbst gesetzt sein.
- ▶ Die Mitarbeiter sollten der Überzeugung sein,
 - ▶ dass sie für die Zielerreichung qualifiziert genug sind.
 - ▶ dass sie die Aufgabe prinzipiell lösen können.



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ **Ziele auf dem Prüfstand**
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskaden-Modell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Ziele auf dem Prüfstand: Worauf sich Ziele **nicht** beziehen sollten

- ▶ Es sollten sich nicht alle Tätigkeiten bzw. laufenden Aufgaben eines Mitarbeiters in seiner Zielvereinbarung wiederfinden.
- ▶ Die Zielvereinbarung ist kein Ersatz für
 - ▶ eine Stellen- oder Aufgabenbeschreibung.
 - ▶ eine Mitarbeiterbeurteilung.
- ▶ Maximal 3 bis 7 Ziele formulieren, weil sonst der Strategiebezug verloren geht.
- ▶ Die Erreichung der Ziele darf also bei weitem nicht 100% der Kapazität des Mitarbeiters erfordern.



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ **Zyklus Zielvereinbarung**
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Der Zyklus des Zielvereinbarungsprozesses: Die 5 Phasen im Überblick





- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ **Zyklus Zielvereinbarung**
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Der Zyklus des Zielvereinbarungsprozesses: Phase 1 - Ziele finden und auswählen



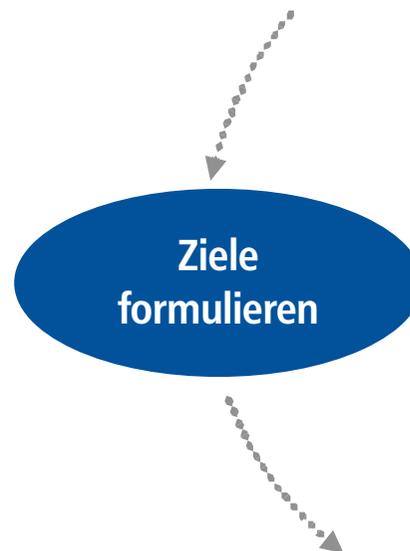
Wie finde ich mögliche Ziele?

- ▶ aus beobachteten Mängeln und Problemen auf verschiedenen Ebenen
 - ▶ Organisation bzgl. Aufbau und Ablauf, Kapital, Personalpolitik, Technik, Führung etc.
- ▶ abgeleitet aus der Unternehmensstrategie:
 - ▶ zu erwartende Veränderungen aus den wichtigen “Umwelten” des Unternehmens
 - ▶ gestalten statt gestaltet werden
 - ▶ Werte



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ **Zyklus Zielvereinbarung**
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Der Zyklus des Zielvereinbarungsprozesses: Phase 2 - Ziele formulieren



Vorgehen:

- ▶ Ziele werden im Vorfeld formuliert, sobald die übergeordneten Ziele bekannt gemacht werden.
- ▶ Alle Beteiligten formulieren die Ziele aus ihrer Perspektive. Basis dafür sind:
 - ▶ individuelle Stellenbeschreibung
 - ▶ Team-, Abteilungs-, Bereichs- und Unternehmensziele
- ▶ Mögliche Zielkonflikte werden gesucht und gelöst.

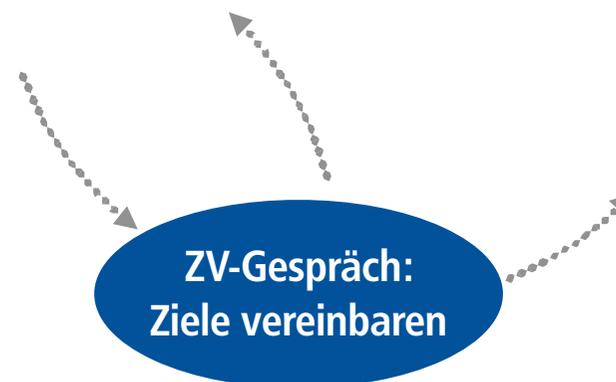


- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ **Zyklus Zielvereinbarung**
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Der Zyklus des Zielvereinbarungsprozesses: Phase 3 - Zielvereinbarungsgespräch

Ziele:

- ▶ Erwartungen abgleichen
- ▶ offen und transparent aufzeigen, wie Ziele entstanden sind
- ▶ gemeinsame Basis schaffen
- ▶ Zielkongruenz herstellen
- ▶ Ziele konkretisieren
- ▶ Umsetzung besprechen
- ▶ Termine für Reviewgespräche vereinbaren





- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ **Zyklus Zielvereinbarung**
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

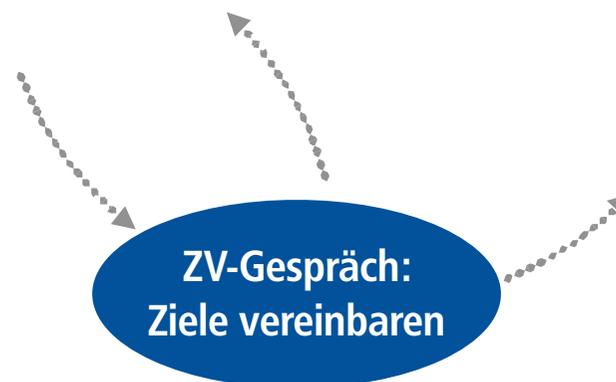
Der Zyklus des Zielvereinbarungsprozesses: Phase 3 - Zielvereinbarungsgespräch

Methode:

- ▶ abhängig davon, welche Bedeutung die Themen "Leistungsbeurteilung" und "Personalförderung" in diesem Gespräch haben sollen
- ▶ das "4-Phasen-Modell der Zielvereinbarung"

Dauer:

- ▶ 30 bis 120 Minuten





- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ **Zyklus Zielvereinbarung**
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Der Zyklus des Zielvereinbarungsprozesses: Phase 4 - Zwischengespräche

Zu beachten:

- ▶ 1 bis 2 Zwischengespräche zwischen den jährlichen Zielvereinbarungsgesprächen
- ▶ Grad der Zielerreichung überprüfen, bei Bedarf:
 - ▶ Ziele korrigieren
 - ▶ zusätzliche Unterstützungsmaßnahmen vereinbaren





- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ **Zyklus Zielvereinbarung**
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Der Zyklus des Zielvereinbarungsprozesses: Phase 5 - Zielerreichungsgespräch

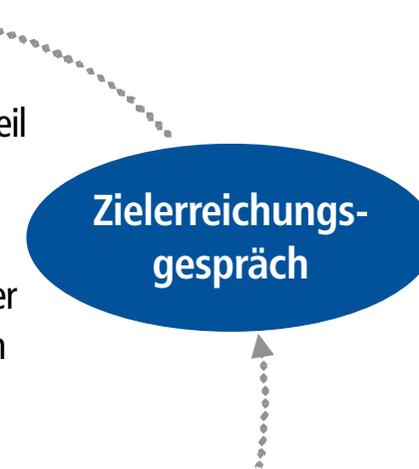
Das Zielerreichungsgespräch ist i.d.R. Bestandteil des Zielvereinbarungsgesprächs (erster Teil)

Ziele:

- ▶ die Einschätzungen des Mitarbeiters und der Führungskraft zur Zielerreichung abgleichen
- ▶ Zielabweichungen analysieren
- ▶ Konsequenzen für die neue Zielperiode ableiten

Methode:

- ▶ das "4-Phasen-Modell der Zielvereinbarung"





- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ **Zyklus Zielvereinbarung**
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskaden-Modell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Der Zyklus des Zielvereinbarungsprozesses: Die wichtigsten Spielregeln

- ▶ Die Beteiligten bereiten das Gespräch rechtzeitig und schriftlich vor.
- ▶ Die Gespräche und Zwischengespräche werden im vereinbarten Zeitkorridor geführt.
- ▶ Wer ein Ziel übernimmt,
 - ▶ ist dafür voll verantwortlich.
 - ▶ muss auch auf mögliche Zielkonflikte aufmerksam machen.
- ▶ Wer erkennt, dass er sein Ziel nicht erreichen wird, informiert seinen Vorgesetzten schnell und direkt. Der Vorgesetzte reagiert darauf nicht ablehnend, sondern verständnisvoll und lösungsorientiert.
- ▶ Keine nachträgliche Veränderung von vereinbarten Beurteilungsmaßstäben und kein “Dazwischenschieben” neuer Zielvorgaben ohne eine Neupriorisierung schon vereinbarter Ziele!



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ **Zyklus Zielvereinbarung**
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

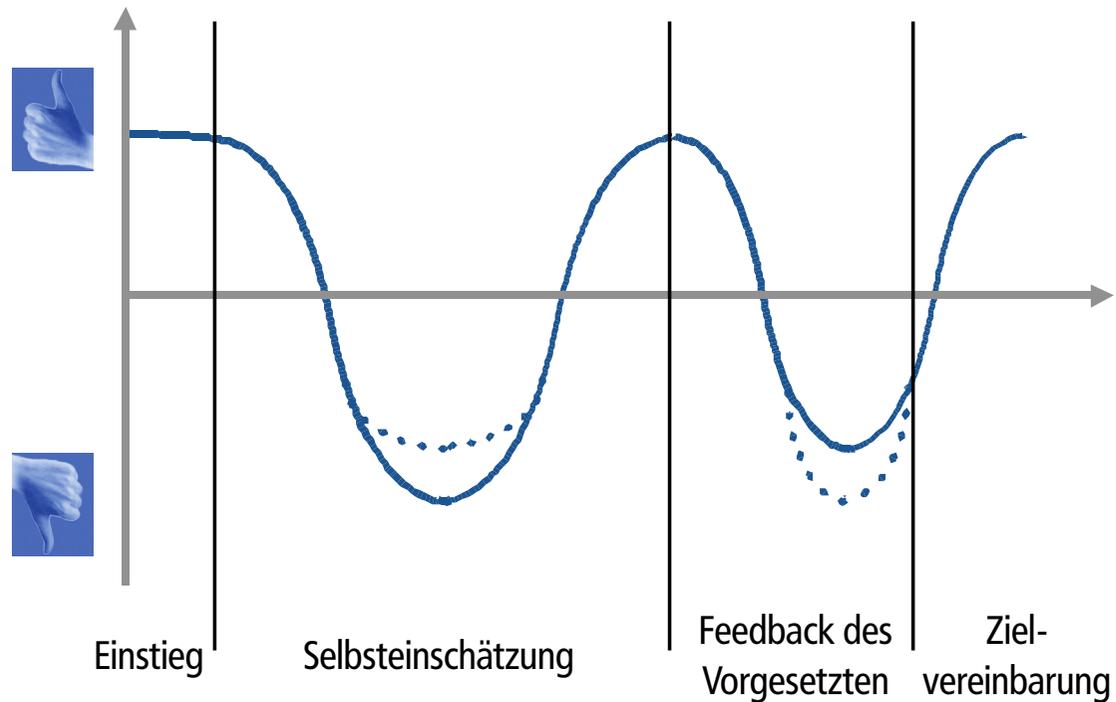
Der Zyklus des Zielvereinbarungsprozesses: Zentrale Voraussetzungen und Grenzen

- ▶ Die Einführung und der Erfolg dieses Managementtools stehen und fallen
 - ▶ mit der Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.
 - ▶ mit der Kommunikations-, Informations- und Entscheidungsfindungskultur im Unternehmen.
- ▶ Führen mit Zielen erfordert ein hohes Maß an Partnerschaftlichkeit und kann Führungsbeziehungen unterstützen. Es soll jedoch kein Ersatz für eine gestörte Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sein.
- ▶ Führen mit Zielen ist kein Kontroll-System. Es soll Vertrauen und Selbststeuerung fördern.



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ **Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch**
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

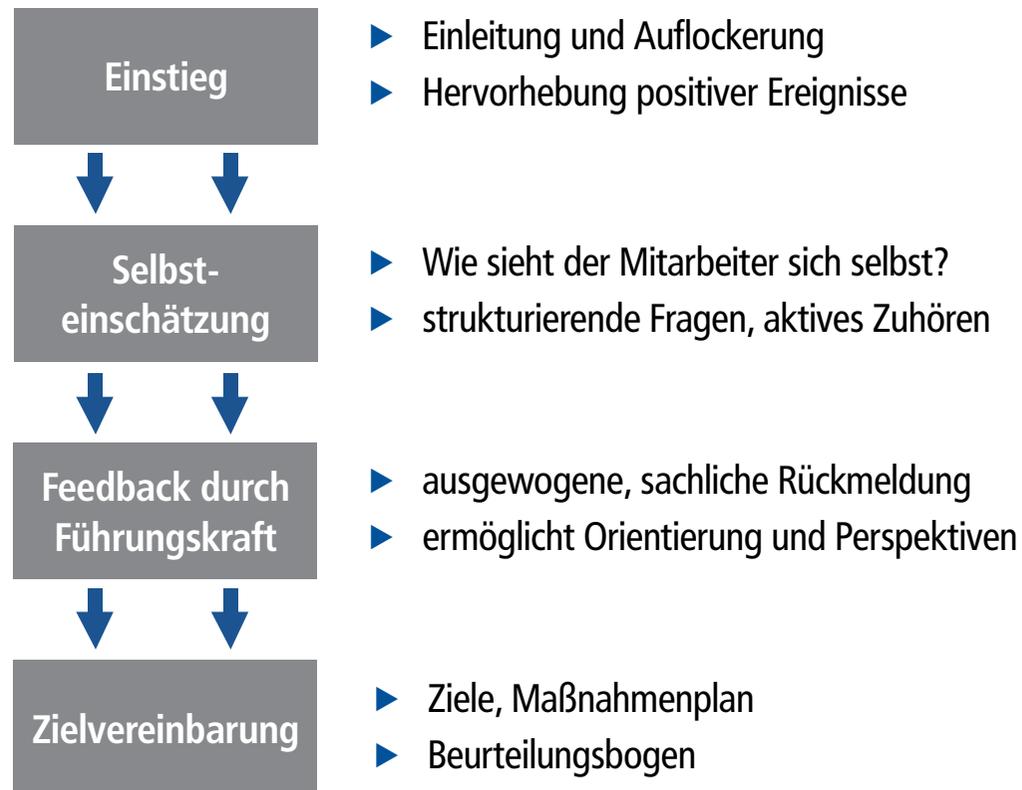
Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch Das 4-Phasen-Modell





- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ **Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch**
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskaden-Modell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch Das 4-Phasen-Modell





- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ **Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch**
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskaden-Modell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch

Das 4-Phasen-Modell

Beispielfragen:

- ▶ Wie ist das letzte Jahr insgesamt aus Ihrer Sicht verlaufen?
- ▶ Welche Schwerpunkte hatten Sie in Ihrer Arbeit im letzten Jahr?
- ▶ Was ist Ihnen bei der Zielerreichung gut gelungen? Wie haben Sie das geschafft?
- ▶ Was ist Ihnen weniger gut gelungen? Woran lag das?
- ▶ Was kann verbessert werden? Wie könnte das in der Zukunft gelingen?
- ▶ Wie kann ich als Führungskraft Sie bei der Erreichung Ihrer Ziele noch besser unterstützen?



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ **Fallstricke und Stolpersteine**
- ▶ Praxis II: Das Kaskaden-Modell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Fallstricke und Stolpersteine: Kritik 1: Abhängigkeit von Anderen



“Ich kann meine individuellen Ziele doch nur deshalb nicht erreichen, weil ich dabei von der Zuarbeit anderer (Abteilungen) abhängig bin!”



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ **Fallstricke und Stolpersteine**
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Fallstricke und Stolpersteine: Kritik 1: Abhängigkeit von Anderen

Lösungen:

- ▶ Das Problem der “alleinigen Beeinflussungsmöglichkeit” von Zielerreichungen ist nicht ganz zu lösen und strukturell bedingt. Hilfreich und nützlich ist die Einführung der Unterscheidung von
 - ▶ “alleine tun”: eine Aufgabe selbst erledigen
 - ▶ “beeinflussen können”: eine Aufgabe erledigen, ohne es selbst zu tun
- ▶ Thematisieren Sie den Punkt der gegenseitigen Abhängigkeit bei der Zielvereinbarung.
- ▶ Vereinbaren Sie auch Zielkorridore.



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ **Fallstricke und Stolpersteine**
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Fallstricke und Stolpersteine: Kritik 2: Egoismus bei Zielerreichung



“Alle haben doch nur noch das Erreichen der eigenen Ziele im Sinn! Deshalb vernachlässigen sie ihre Tagesaufgaben und die Unterstützung der Kollegen!”



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ **Fallstricke und Stolpersteine**
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Fallstricke und Stolpersteine: Kritik 2: Egoismus bei Zielerreichung

Lösungen:

- ▶ Gestalten Sie den Prozess der Zielvereinbarung so, dass den Mitgliedern des Teams die individuellen Ziele und die Teamziele bekannt sind (horizontale Kommunikation der Ziele).
- ▶ Wenn das Phänomen dennoch auftritt, hat die Führungskraft die Aufgabe, darüber mit der Gruppe zu sprechen.



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ **Fallstricke und Stolpersteine**
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Fallstricke und Stolpersteine: Kritik 3: Noch mehr Druck und Arbeit



“Das Zielvereinbarungssystem dient doch nur dazu, den Druck auf alle Beteiligten zu erhöhen! Wir sollen immer mehr leisten - das Menschliche bleibt auf der Strecke!”



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ **Fallstricke und Stolpersteine**
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Fallstricke und Stolpersteine: Kritik 3: Noch mehr Druck und Arbeit

Lösungen:

- ▶ Karten auf den Tisch: Machen Sie transparent, wie und warum die Zielvorgaben entstanden sind.
- ▶ Die Führungskräfte vor der Einführung des Zielvereinbarungssystems gründlich in Gesprächsführung schulen.
- ▶ Mit den Mitarbeitern adäquate Unterstützungsmaßnahmen (Qualifizierung) zur Zielerreichung vereinbaren. Überforderung hat in den meisten Fällen weniger mit “nicht wollen” sondern mit “nicht so gut können” zu tun.



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ **Fallstricke und Stolpersteine**
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Fallstricke und Stolpersteine: Kritik 4: Keine klare Unternehmensstrategie



“Erst einmal ist die Geschäftsführung dran. Die sollen ihre Hausaufgaben machen und Ziele und Strategien für unser Unternehmen festlegen!”



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ **Fallstricke und Stolpersteine**
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Fallstricke und Stolpersteine: Kritik 4: Keine klare Unternehmensstrategie

Lösungen:

- ▶ Reine Vorgaben zu Umsatzsteigerung und Kostenreduzierung ohne nachvollziehbare transparente Gründe machen noch kein wirksames Zielvereinbarungssystem aus.
- ▶ Ziele müssen einen Bezug zur Strategie und Vision des Unternehmens haben! Und das muss dem Mitarbeiter vermittelt werden.
- ▶ Gestalten Sie den gesamten Prozess des Zielvereinbarungssystems professionell. Schaffen Sie immer wieder Räume, um das bisher Geleistete zu reflektieren und in Frage zu stellen.
- ▶ Weniger vorgeben und mehr vereinbaren!



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ **Fallstricke und Stolpersteine**
- ▶ Praxis II: Das Kaskaden-Modell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Fallstricke und Stolpersteine: So wird Führen mit Zielen garantiert zum Reinflall

- ▶ Behalten oder entwickeln Sie eine “Maschinen-Denke”.
- ▶ Vereinbaren Sie die Ziele mündlich - mit Aufschreiben verlieren Sie nur unnötig Zeit!
- ▶ Beschränken Sie Ziele auf rein wirtschaftliche oder ökonomische Aspekte.
- ▶ Verkaufen Sie Zielvorgaben als Zielvereinbarungen.
- ▶ Geben Sie Ihren Mitarbeitern auf keinen Fall freie Spielräume, Autonomie oder gar umfassende Kompetenzen.
- ▶ Führen Sie mit jedem Mitarbeiter höchstens ein Zielvereinbarungsgespräch pro Jahr. Auch Kritik und Anerkennung können bis zum Zielgespräch warten - sonst verlieren Sie viel zu viel Zeit!



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ **Fallstricke und Stolpersteine**
- ▶ Praxis II: Das Kaskaden-Modell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Fallstricke und Stolpersteine: So wird Führen mit Zielen garantiert zum Reinflall

- ▶ Vereinbaren Sie am besten nur solche Ziele, auf die Mitarbeiter und Führungskraft nur begrenzt Einfluss haben.
- ▶ Verkaufen Sie Ihre eigenen persönlichen Ziele (z.B. Porsche 911) als Unternehmensvision.
- ▶ Etablieren Sie ein umfangreiches computergestütztes Formularwesen - dann haben Sie auch die Kontrolle über Ihr Zielvereinbarungssystem.
- ▶ Schützen Sie Ihre Unternehmensvision vor neugierigen Mitarbeitern - das geht niemanden etwas an! Noch besser ist es, erst überhaupt keine Visionen für das Unternehmen zu entwickeln, denn Visionen sind psychologischer Firlefanz und eh' für die Katz.
- ▶ Schlagen Sie drei Fliegen mit einer Klappe und kombinieren Sie Zielvereinbarung mit Beurteilungssystem und Entlohnung. Je umfangreicher und komplizierter die Berechnungsformel, desto objektiver, vollständiger und gerechter wirkt das auf die Mitarbeiter!



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ **Praxis II: Das Kaskadenmodell**
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Praxis II: Das Kaskadenmodell

Beispiel für eine Unternehmensvision

“Gut ist uns nicht gut genug.”

- ▶ Deshalb leben wir einen wertschätzenden Umgang, unterstützen unsere Mitarbeiter in deren Eigenständigkeit und Verantwortung. Im Zentrum der Zusammenarbeit stehen Vertrauen und Kreativität, damit die Arbeit auch Spaß macht.
- ▶ Deshalb setzen wir uns aktiv für ein stimmiges Verhältnis von Ökologie und Ökonomie ein, um nachfolgenden Generationen ein lebenswertes Zuhause zu überlassen.
- ▶ Deshalb fördern wir solche Aktivitäten, die Berufs- und Familienleben in ein harmonisches Gleichgewicht bringen.
- ▶ Deshalb sichern wir für die Gesellschafter die unabhängige Zukunft unseres Unternehmens bei angemessenen Erträgen und gegenseitiger sozialer Verantwortung.



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine

▶ **Praxis II: Das Kaskadenmodell**

- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Praxis II: Das Kaskadenmodell

Beispiel für eine Unternehmensvision

“Gut ist uns nicht gut genug.”

- ▶ Deshalb bringen wir auch unsere Kunden erfolgreich voran. Unsere Produkte, unsere Kreativität und unsere Neugierde stellen wir in einer offenen, ehrlichen Partnerschaft der gemeinsamen Zukunft zur Verfügung.
- ▶ Deshalb kombinieren wir bessere Technik, unternehmerisch denkende Mitarbeiter und eine kraftvolle Unternehmenskultur zu einer treibenden Kraft, die unser Unternehmen an der Spitze hält.
- ▶ Deshalb behandeln für jeden Lieferanten fair und anspruchsvoll und tragen ehrlich und offen zum gemeinsamen Erfolg bei.



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ **Praxis II: Das Kaskadenmodell**
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Praxis II: Das Kaskadenmodell

Beispiel für eine strategische Ausrichtung

- ▶ Wir konzentrieren uns auf unsere Kernkompetenz, nämlich auf die Herstellung von folgenden Produkten: ...
- ▶ Die Produktlinien X, Y und Z wollen wir bis Ende 2005 verkaufen.
- ▶ Bis Ende 2007 wollen wir in der Region X Marktführer bezogen auf den Umsatz sein. Umsatzziel für das Jahr 2007 beträgt X Mio. Euro.
- ▶ Das Wachstumsziel wollen wir nicht durch Akquisition von Unternehmen, sondern durch eigenes Wachstum erreichen.
- ▶ Alle Führungskräfte treffen bis zum Frühjahr 2005 eindeutige und verbindliche Zielvereinbarungen.
- ▶ ...



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ **Praxis II: Das Kaskadenmodell**
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Praxis II: Das Kaskadenmodell

Beispiel für Unternehmensziele

- ▶ Gewinnwachstum im Jahr 2004: plus 10% gegenüber 2003
- ▶ Umsatzwachstum im Jahr 2004: plus 18% gegenüber 2003
- ▶ Reduktion der Personalkosten im Jahr 2004: minus 3% gegenüber 2003
- ▶ Halbierung der Qualitätsreklamationen im Jahr 2004 gegenüber 2003
- ▶ Reduzierung der Fehlzeiten im Jahr 2004 auf 4,5%
- ▶ ...



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ **Praxis II: Das Kaskadenmodell**
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Praxis II: Das Kaskadenmodell

Beispiel für Bereichsziele

- ▶ Das Marketing soll im Jahr 2004 seinen Aufwand um 10% reduzieren im Vergleich zu 2003.
- ▶ Die Reisekosten des Vertriebs sollen im Jahr 2004 um 10% gesenkt werden im Vergleich zu 2003.
- ▶ Das Volumen der Produktion soll im Jahr 2004 um 5% erhöht werden im Vergleich zu 2003.
- ▶ Die Lieferfähigkeit soll im Jahr 2004 von 95% auf 98% gesteigert werden.
- ▶ Der Ausschuss an produzierter Ware soll im Jahr 2004 um 10% reduziert werden im Vergleich zu 2003.
- ▶ Senkung der durchschnittlichen Lagerbestände um 10% im Jahr 2004 im Vergleich zu 2003.
- ▶ ...



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ **Praxis II: Das Kaskadenmodell**
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Praxis II: Das Kaskadenmodell

Beispiel für Abteilungsziele

- ▶ Der Teamgeist der Abteilung soll in 2004 im Vergleich zum Vorjahr gesteigert werden. Überprüfung mit der gleichen Methode wie im Vorjahr durch anonyme Mitarbeiterbefragung: Als Ziel Steigerung der subjektiven Bewertung um durchschnittlich 0,5 Punkte bei der Frage nach dem Teamgeist.
- ▶ Der durchschnittliche Krankenstand soll in 2004 um 10% reduziert werden gegenüber 2003. Als Grundlage dient die Krankenstatistik der Personalabteilung.
- ▶ Die Kundenzufriedenheit in 2004 soll gegenüber 2003 von 80% auf 90% gesteigert werden. Überprüfung wie in 2003 anhand der neutralen Kundenbefragung.
- ▶ Die Qualifizierung der Abteilung soll in 2004 für aktuelle und zukünftige Aufgaben gesteigert werden. Die Word- und Excelkenntnisse sollen im Sekretariat gesteigert werden. Für die betroffenen Sekretärinnen bedeutet dies den Besuch von Weiterbildungskursen mit Abschlussprüfung.



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ **Praxis II: Das Kaskadenmodell**
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Praxis II: Das Kaskadenmodell

Beispiel für Mitarbeiterziele

- ▶ Außendienst: Optimierung der Tourenplanung. Die Anzahl der Kundenkontakte soll in 2004 um 10 gesteigert werden gegenüber 2003. Messgrundlage sind die Kundenbesuchsberichte.
- ▶ Die Reisekosten sollen in 2004 gegenüber 2003 um 10% reduziert werden - ohne Reduzierung der Kundenkontakte. Messgrundlage ist die Reisekostenabrechnung und die Kundenbesuchsberichte.
- ▶ Verkauf: Die Kundenzufriedenheit soll in 2004 von 80% auf 90% gesteigert werden. Messgrundlage ist wie im Vorjahr eine neutrale Kundenbefragung.
- ▶ Pro Mitarbeiter 2 Verbesserungsvorschläge pro Jahr zur Steigerung der Effizienz der Abteilung. Die Verbesserungen sollen den eigenen Arbeitsplatz, die Abteilung oder das Unternehmen betreffen und werden vom Bereichsleiter beurteilt.



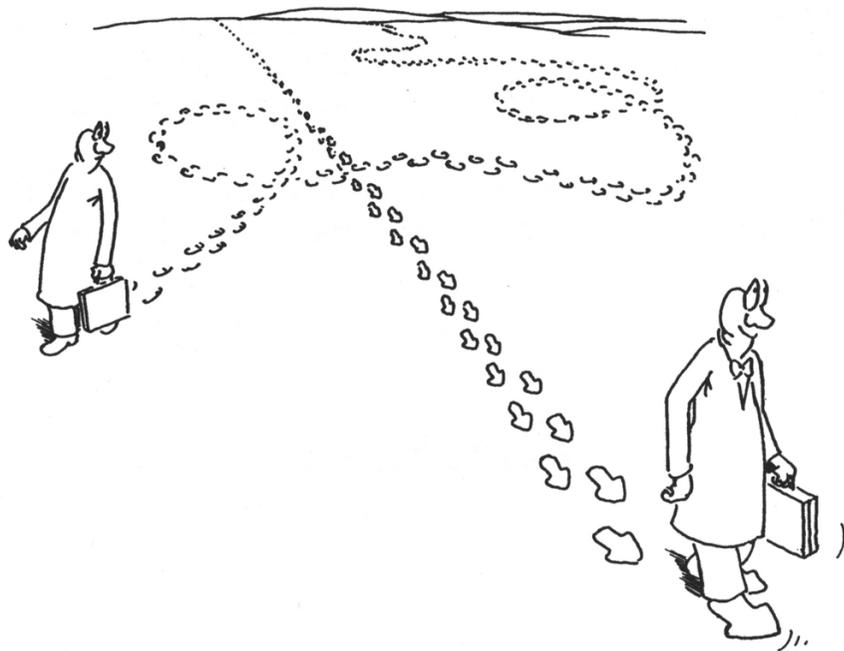
- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ **Praxis III: Ziele gut formulieren**
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Praxis III: Ziele gut formulieren

Wie aus Zielen noch bessere Ziele werden

Beispiel:

Ziel "Persönliche Erreichbarkeit"





- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ **Praxis III: Ziele gut formulieren**
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Praxis III: Ziele gut formulieren

Generelle Komponenten der Zielvereinbarung

Generell gilt:

- ▶ Zahlen, Qualität, Verhalten
- ▶ Schwerpunkte wechseln
- ▶ Strategieorientierung



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ **Praxis IV: Der Weg**

Praxis IV: Der Weg Das sollten Sie beachten

- ▶ Die Einführung eines Zielvereinbarungssystems ist ein Organisationsentwicklungsprozess. Deshalb: keine Schnellschüsse!
- ▶ Die Qualität des Einführungsprozesses entscheidet maßgeblich über die spätere Akzeptanz bei den Beschäftigten.
- ▶ Installieren Sie einen Leitungskreis und eine Steuergruppe, die über den gesamten Zeitraum der Einführungs- und Pilotphase das Projekt forcieren.
- ▶ Achten Sie bei der Planung und Einführung darauf, dass von Anfang an Betroffene aus allen Ebenen sowie der Betriebsrat eingebunden sind.
- ▶ Qualifizieren Sie alle Führungskräfte,
 - ▶ damit sie den Ablauf gut kennen.
 - ▶ damit sie die Gespräche mit den Mitarbeitern professionell führen können.



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ **Praxis IV: Der Weg**

Praxis IV: Der Weg

Beispiel für eine Projektarchitektur



1. Grobkonzept inkl. Zielen und Nutzenbestimmung liegt vor.
2. Kernmannschaft (z.B. Vorstand, Vertriebsleitung) ist überzeugt.
3. Interne Partner (z.B. Personal, Nachbarabteilungen) sind informiert.
4. Zeitpunkt der Beteiligung des Betriebsrates ist festgelegt.



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ **Praxis IV: Der Weg**

Praxis IV: Der Weg

Beispiel für eine Projektarchitektur



5. Führungskräfte / Mitarbeiter sind über Vorhaben informiert.
6. Steuergruppe wurde mit Projekt beauftragt.
7. Steuergruppe ist geschult.
8. Vorschläge der Steuergruppe liegen vor.
9. Vorschläge der Steuergruppe wurden mit dem Lenkungsteam überprüft und verabschiedet.
10. Über Schulungen der Vorgesetzten wurde entschieden.
11. Zustimmung des Betriebsrats liegt vor.



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ **Praxis IV: Der Weg**

Praxis IV: Der Weg

Beispiel für eine Projektarchitektur



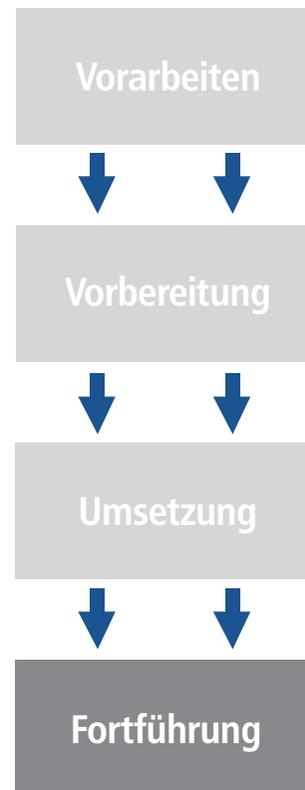
12. Termine für die erste Runde sind festgelegt.
13. Führungskräfte und Mitarbeiter wurden über konkrete Vorgehensweise informiert.
14. Unterlagen (Gesprächsbogen, Ablaufplan etc.) sind verteilt.
15. Schulungen der Vorgesetzten wurden durchgeführt.
16. Zielvereinbarungsgespräche wurden durchgeführt.
17. Zentrale Auswertung der Stärken und Schwächen wurde durchgeführt.
18. Konsequenzen für Führung und Schulungen wurden abgeleitet und kommuniziert.



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ **Praxis IV: Der Weg**

Praxis IV: Der Weg

Beispiel für eine Projektarchitektur



19. Termine für die folgenden Runden / Änderungen in Inhalt und Ablauf wurden festgelegt.

20. Zeitplan und Vorgehensweise wurden kommuniziert.



- ▶ Einführung
- ▶ Warum es sich lohnt
- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Das Menschenbild entscheidet
- ▶ Das Grundmodell und das Grundproblem
- ▶ Ziele auf dem Prüfstand
- ▶ Zyklus Zielvereinbarung
- ▶ Praxis I: Das Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Fallstricke und Stolpersteine
- ▶ Praxis II: Das Kaskadenmodell
- ▶ Praxis III: Ziele gut formulieren
- ▶ Praxis IV: Der Weg

Und zum Schluss:

Viel Erfolg bei der Planung und Einführung oder auch bei der Optimierung Ihres Zielvereinbarungssystems!

Wir freuen uns jetzt auf Ihre Fragen und eine anregende Diskussion.



“Wir haben für Sie vereinbart, dass Sie Ihren Umsatz verdoppeln und dafür auf Ihren Jahresurlaub verzichten.”