

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	XIII
---------------	------

Durch Zielvereinbarungsgespräche zur Lernenden Organisation

Frank Jetter

Zielvereinbarungsgespräche als Führungs- und Kommunikationsinstrument im Personalwesen und der Unternehmensleitung – Über die dritte Evolutionstufe 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 Evolutionstufe: 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

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 Zielvereinbarungsdialoq« – 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

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 Zielvereinbarungen	165
4.	Resümee	167

Sabine Kall

	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