

Führen mit Zielen

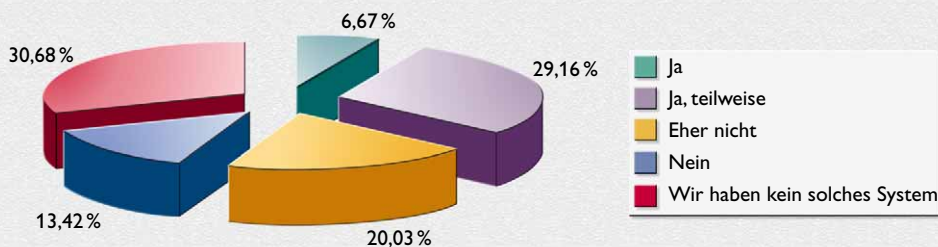
Mit Transparenz zu mehr Leistung



Einer Studie der CSC Deutschland Akademie zufolge glauben über 30% der Arbeitnehmer nicht so recht an die Transparenz und Angemessenheit der Zielvereinbarungs- und Beurteilungssysteme in ihren Unternehmen. Weitere 30% Prozent gaben an, dass sie in ihren Unternehmen gar kein System der Zielvereinbarung oder Leistungsbeurteilung hätten (s. Abb.).

Eine ernüchternde Bilanz, die dokumentiert, dass in vielen Betrieben die systematische Verbindung zwischen Unternehmens- und Personalentwicklung fehlt.

„Falls es ein Zielvereinbarungs- und/oder Leistungsbeurteilungssystem in Ihrem Unternehmen gibt, haben Sie den Eindruck, dass dieses System fair und realistisch ist?“



Quelle: CSC Deutschland Akademie GmbH / Dr. Dr. Heissmann Unternehmensberatung / Fiebes in Company: Welche Spuren hat die Krise hinterlassen? Bestandsaufnahme von Arbeitssituation und Personalmanagement in deutschen Unternehmen, Wiesbaden 2004.

Systematische Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen bilden eine Brücke zwischen Humanvermögen, Geschäfts- und Unternehmensentwicklung. Sie schaffen einen Zusammenhang zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterzielen, und sie vermitteln den Beschäftigten ein klares Bild über Erwartungen und Anforderungen, die an sie gestellt werden. An Zielen, die den Mitarbeitern nicht bekannt sind, können sie nicht gemessen werden. Dann kann auch keine variable Vergütung ausgeschüttet werden.

Der Befund zeigt: Unternehmen sollten über integrative Ansätze zur Zielvereinbarung und zur Mitarbeiterbeurteilung verfügen und diese auch ernsthaft einsetzen. Das läßt sich mit überschaubarem Aufwand bewerkstelligen und trägt nachhaltig zur Geschäfts- und Unternehmensentwicklung bei.

Ziele

An Systeme der Zielvereinbarung und der Leistungsbeurteilung werden selbst anspruchsvolle Ziele gesetzt. Etwa die Folgenden:

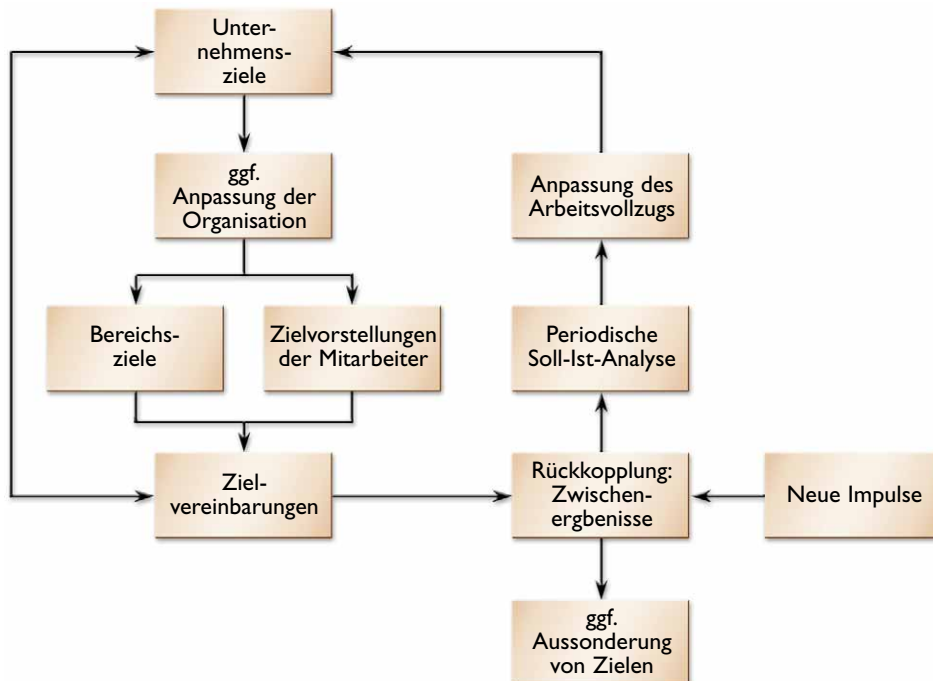
- Entlastung der Führungsspitze
- Personalwirtschaftliche Operationalisierung der strategischen Unternehmensziele
- Förderung der Leistungsmotivation, Eigeninitiative, Verantwortungsbereitschaft und Selbstorganisationsfähigkeit der Mitarbeiter
- Partizipative Führung, Identifikation der Mitarbeiter mit Unternehmenszielen
- Mitarbeiter sollen ihr Handeln an klaren Zielen ausrichten, objektiv beurteilt, leistungsgerecht bezahlt und nach Fähigkeiten gefördert werden
- Bessere Planung und Zielabstimmung
- Systematische Berücksichtigung von Verbesserungsmöglichkeiten



Prozessmodell

Einmal eingeführt, basieren Zielvereinbarungs- und Beurteilungsprozesse auf Elementen und Instrumenten wie:

- Institutionalisierte Zielbildungs- und Planungsprozess; Einzelziele werden durch „Herunterbrechen“ aus Unternehmenszielen abgeleitet
- Periodische Wiederholung eines Management Regelkreises (s. Abb.)
- Regelmäßige Ziel-Ergebnis-Analysen
- Objektiviert, zielorientierte Leistungs- bzw. Personalbeurteilung
- Leistungsorientierte Bezahlung
- Partizipativer Führungsstil
- Delegation
- Regelmäßige Überprüfung der Kongruenz von Zielsystem und Organisation



Nutzen

Zielvereinbarungs- und Beurteilungssysteme, die strukturiert im Unternehmen eingeführt werden und durch die Führungskräfte kontinuierlich mit Leben gefüllt werden, haben viele Vorteile:

- Förderung der Leistungsmotivation, Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft der MitarbeiterInnen (Mitunternehmertum)
- Transparenz über Ziele, Leistungserwartungen und Ergebnisse
- Entlastung der Führungskräfte/der Führungsspitze
- Ausrichtung aller Subziele und Sollwerte auf die Gesamtziele
- Schaffung von (objektiven und transparenten) Kriterien für eine leistungsgerechte Entlohnung und Förderung
- „Gegenstrom“ von Planung, Steuerung und Kontrolle
- „Mehrzentriger“ Zielbildungsprozess erreicht weitgehende Zielidentifikation / Zielkonvergenz

Unser Angebot

Wir unterstützen Sie auf der Grundlage globaler Best Practices in der Konzeption, Modellierung, Einführung und Umsetzung von Zielvereinbarungs- und Beurteilungssystemen in Ihrem Unternehmen.

Gern stellen wir Ihnen in einem unverbindlichen Gespräch unsere Vorgehensweise und unsere Referenzprojekte vor.

Kontakt

CSC Deutschland Akademie human capital management

Abraham-Lincoln-Park 1
65189 Wiesbaden

Telefon: +49. 611.142.23623

Telefax: +49. 611.142.29550

e-Mail: info@cscakademie.com

www.cscakademie.com



EXPERIENCE. RESULTS.