

Zielvereinbarungssysteme

Zielvereinbarungssysteme werden in vielen Unternehmen eingeführt mit dem Ziel, die Steuerung der Mitarbeiter zu verbessern, die Partizipation am Planungsprozess zu erhöhen, die Akzeptanz der Unternehmensziele zu fördern und die Motivation im Sinne von Zielklarheit und Leistungsbereitschaft zu verbessern.

- ▶ Was ist eine Zielvereinbarung?
- ▶ Personalpolitische Anforderungen
- ▶ Nutzen von Zielvereinbarungen
- ▶ Zielvereinbarungsprozess auf Unternehmensebene
- ▶ Zielvereinbarungsprozess auf Mitarbeiterebene
- ▶ Einführung erfolgreicher Zielvereinbarungen
- ▶ Kriterien erfolgreicher Zielvereinbarungen
- ▶ Gewichtung von Zielen
- ▶ Die drei Zielrichtungen von Zielvereinbarungen

Was ist eine Zielvereinbarung?

Führen durch Zielvereinbarung ist alles andere als eine neue Errungenschaft. Das Konzept ist vor mehreren Jahrzehnten – ursprünglich unter der Bezeichnung Management by Objectives – aus den USA nach Europa gekommen.

Zielvereinbarungen gehören mittlerweile in den meisten größeren Unternehmen zum festen Bestandteil etablierter Führungsinstrumente. Wenn dies dem Unternehmen von Nutzen sein soll, muss es – wie andere Führungsinstrumente auch – koordiniert eingesetzt werden und bedarf einer gewissen Konsequenz.

Definition

Eine Zielvereinbarung ist eine partnerschaftliche Vereinbarung darüber, welchen Leistungsbeitrag ein Mitarbeiter zur Erfüllung der Bedürfnisse des Kunden leistet. Eine Zielvereinbarung impliziert die Herausforderung, die Ergebnisse persönlichen Handelns zu steigern – und zwar vorrangig durch flexibles Interagieren und Kommunizieren mit den anderen Beteiligten des Systems.

In Unternehmensbereichen, wo es weitgehend eigenverantwortliche Teams und vernetzte Abteilungen gibt, spielen Zielvereinbarungen eine große Rolle. Die Wertschöpfungsprozesse lassen sich mit ihrer Hilfe kundenorientiert gestalten und steuern.

Personalpolitische Anforderungen

Das Management mit Zielvereinbarungen fordert mündige, selbstbewusste und unternehmerisch denkende Partner, die auf einer Basis von Vertrauen gemeinsam Ergebnisse erreichen wollen.

Drei Merkmale sind maßgeblich:

■ **Verhandlung**

Der Vereinbarung geht unter den Partnern eine Verhandlung voraus: Vorgesetzter und Mitarbeiter tauschen ihre jeweilige Sicht zu den geplanten Ergebnissen, ihre Realisierungswahrscheinlichkeit und die relevanten Erfolgsvoraussetzungen aus. Erst diese Diskussion schafft die Grundlage, auf der sich der Mitarbeiter zu bestimmten Ergebnissen verpflichten kann

■ **Partnerschaft**

Trotz unterschiedlicher Interessenlage befinden sich Vorgesetzter und Mitarbeiter gleichsam in einer Leistungs- und Ergebnispartnerschaft: Jeder ist in seinem persönlichen Erfolg vom Erfolg des anderen abhängig. Wenn sich Vorgesetzter und Mitarbeiter in einer Gegnerschaft sehen, ist dieses ein „pathologisches“ Signal

■ **Konsens**

Ziel der Verhandlung ist eine Vereinbarung unter Konsensbedingungen. Damit ist ein hoher Anspruch gestellt; denn zum Abschluss der Verhandlung müssen beide Partner in Übereinstimmung „ja“ sagen können

■ **Ergebnisausrichtung**

Zielvereinbarung geht dabei davon aus, dass zwischen Führungskraft und Mitarbeiter erwartete Ergebnisse vereinbart werden. Der Weg zum Ziel bleibt – in abgesteckten Grenzen – weitgehend offen. Die Partner gehen davon aus, dass der Mitarbeiter über die nötigen Kompetenzen und die entsprechende Einsatzbereitschaft zur Ergebnissicherung verfügt

Nutzen von Zielvereinbarungen

Bei der Befragung von Managern in anderen Unternehmen haben die Führungskräfte vor allem auf die folgenden Nutzenaspekte von Zielvereinbarung hingewiesen:

- Zielvereinbarungen erleichtern die Managementkontrolle und konzentrierten sie auf Ergebnisse
- Zielvereinbarungen fördern die Synergie in den Abteilungen und über Abteilungsgrenzen hinaus

- Zielvereinbarungen fördern die Akzeptanz der Ziele durch vorhergehende Abstimmung und Diskussion
- Zielvereinbarungen geben Orientierung für unvorhergesehene Entscheidungssituationen im Planungszeitraum
- Zielvereinbarungen machen Beurteilungen sachlicher und richten sie darauf aus, worum es eigentlich geht
- Zielvereinbarungen geben einen Handlungs- und Entscheidungsrahmen und vergrößern die individuellen Freiheitsgrade
- Zielvereinbarungen fördern die Klarheit von Aufgabenstellungen und Arbeitsschwerpunkten
- Zielvereinbarungen geben Grundlagen für eine leistungsdifferenzierte Vergütung

Zielvereinbarungsprozess auf Unternehmensebene

Der Prozess der Zielsetzung beginnt an der Unternehmensspitze. Die Unternehmensleitung legt den Gesamtrahmen fest: Die strategische Ausrichtung des Unternehmens für das kommende Jahr, die wichtigsten Ziele und Prioritäten, grobe Ressourcen- und Budgetplanung.

Hier können bereits Akzente enthalten sein, die ausreichend konkret sind und die Ziele der einzelnen Funktionen oder Bereiche maßgeblich beeinflussen.

Zum Beispiel:

- Auf welche Kundenzielgruppen werden wir uns besonders konzentrieren?
- Auf welchem Gebiet sind forciert neue Produkte zu entwickeln?
- Was wird bezüglich Organisation oder Kostenstruktur zu verändern sein? Welche Ressourcen sind verfügbar – und wie werden sie eingesetzt?

■ Welche Grundsätze haben in diesem Jahr oberste Priorität?

Die erste und wichtigste, verbindliche Zielsetzung erfolgt an der Unternehmensspitze. Sie ist Ergebnis der vorangegangenen Diskussionen im Unternehmen, enthält in wichtigen Akzenten den Führungswillen des obersten Führungskreises. Erste Impulse für entscheidende Entwicklungen sollten aber auch von der mittleren Ebene oder Basis in Form eines Bottom-Up-Verfahrens ausgehen.

Wenn auf der Führungsebene die Ziele formuliert sind, geht es darum, diese anschließend auf der nächsten Ebene in den entsprechenden Bereichen "herunterzubrechen". Folgende Fragen stehen im Vordergrund:

- Was bedeutet dies für unseren Bereich oder unsere Abteilung?
- Welche Beiträge sind von uns gefordert, damit die Unternehmensziele erreicht werden können?
- Was für spezifische Ziele ergeben sich für uns daraus?

Nach dem gleichen Muster wird anschließend der Prozess stufenweise auf allen Ebenen fortgesetzt. Dies bedeutet: Jeder Mitarbeiter, mit dem Ziele vereinbart werden, muss zunächst die Ziele seines Vorgesetzten kennen, um die eigenen Prioritäten entsprechend setzen zu können.

Dies bedeutet nicht, dass alle individuellen Ziele ausschließlich und unmittelbar aus den Zielen der nächst höheren Ebene abgeleitet werden müssen.

Entscheidend ist, dass die strategische Ausrichtung des Unternehmens von allen Mitarbeitern verstanden und durch entsprechende Ausrichtung der Bereichsaktivitäten unterstützt wird!

Zielvereinbarungsprozess auf Mitarbeitererebene

Folgende Schritte sind notwendig:

Vorbereitung

- Vorgesetzter und Mitarbeiter bereiten sich separat auf das Zielvereinbarungsgespräch vor
- Der Mitarbeiter erhält alle zur Zielfindung notwendigen Unterlagen (Zielkataloge, Planungszahlen, Funktionsbeschreibungen, soweit vorhanden)
- Analyse von Zahlen, Daten, Fakten sowie internen und externen Rahmenbedingungen
- Entwicklung von eigenen Zielvorschlägen unter Berücksichtigung von übergeordneten und Teamzielen

Zielvereinbarung

- Abgleich der Zielvorschläge und Konsensfindung über Inhalte, Qualität, Zuständigkeiten, Ressourcen, Prioritäten, Beurteilungskriterien, Termine, Rahmenbedingungen und Unterstützungsmaßnahmen
- Vereinbarung von mindestens drei bis höchstens fünf Zielen
- Konkrete Zielformulierungen und Festlegen von Beurteilungskriterien zur späteren Feststellung der Zielerreichung
- Schriftliche Dokumentation

Umsetzung

- in der Regel Zeitraum von einem Jahr mit unterjähriger Zielüberprüfung

- Kontinuierlicher Austausch über den aktuellen Umsetzungsstand
- Ggf. Einleitung von notwendigen Unterstützungsmaßnahmen
- Nur bei stark veränderten geschäftspolitischen Rahmenbedingungen Vornehmen einer Zielkorrektur im Rahmen der Meilensteingespräche

Meldung der perspektivischen Zielerreichung

- Im Herbst jedes Jahres Meldung durch Vorgesetzte zu voraussichtlicher Zielerreichung ihrer Mitarbeiter per Jahresende
- Personal/Controlling erarbeitet Reporting zur Zielerreichungsverteilung über die Organisationseinheiten –im Abgleich mit übergeordneten Zielerreichungsprognosen

Ergebnisbewertung

- Feststellung der erzielten Ergebnisse
- Bewertung der einzelnen Ergebnisse anhand der festgelegten Beurteilungskriterien sowie unter Betrachtung der Rahmenbedingungen
- Klarheit über den Zielerreichungsgrad gewinnen
- Ursachenanalyse bei Nichterreichung oder Übertreffen von Zielen und offenes Gespräch über Ursachen und Einflüsse
- Erkenntnisse für künftigen Zielvereinbarungsprozess nutzen

Meldung reale Zielerreichung

- Die tatsächlich erreichten und im Rahmen der Zielerreichungsgespräche festgestellten Zielerreichungsgrade werden gesammelt

Einführung erfolgreicher Zielvereinbarungen

Für den Einsatz von Zielvereinbarungen gelten die folgenden Grundregeln:

Grundregel 1:

■ **Stellenauftrag als Basis der Zielvereinbarung**

Vorzugsweise richten sich Zielvereinbarungen auf Kernaufgaben der Stelle. Zielvereinbarungen klären den spezifischen Erreichungs-, Verbesserungs- und Veränderungsbedarf für eine Leistungsperiode. Gleichzeitig orientieren sich Zielvereinbarungen an Unternehmenszielen und -strategien

Grundregel 2:

■ **Konkrete Zielbeschreibung**

Der Zielvereinbarungsplan erhält die genaue Beschreibung der zu erreichenden Ziele. Die W-Fragen „Wer“, „WAS“, „Wie (viel)“, „Wo(mit)“ und „Wann“ sollen den Zielvereinbarungsprozess erleichtern

Die Frage nach dem „Was“ überprüft den Zielinhalt, während das „Wie viel“ die Zielhöhe und den Zielumfang bestimmt. Die Frage nach dem „Wo“ steckt das Zielgebiet ab. Schließlich werden durch das Fragen nach dem „Wann“ und „Wer“ der Zeitraum für die Zielerreichung beschrieben

Grundregel 3:

■ **Konkrete Mess- bzw. Beurteilungsgrößen für jede Zielvereinbarung**

Mit Hilfe der Mess- und Beurteilungsgrößen wird eindeutig geklärt, wann ein vereinbartes Ziel erreicht ist. Sollten Zielgrößen nicht geeignet sein, werden Zielzustände und die damit verbundenen Wirkungserwartungen möglichst

eindeutig und beurteilbar beschrieben. Gegebenenfalls ziehen Sie Indikatoren für die Zielerreichung heran

Grundregel 4:

■ **Priorisierung der Zielsetzung durch Prozentangaben**

Jedem Ziel einer Zielvereinbarung wird von 100 möglichen Punkten ein Anteil zugewiesen. Durch diese Aufteilung wird für jedes Ziel eine Gewichtung vorgenommen

Grundregel 5:

■ **Situative Einschätzung der Ergebnisse**

Hier wird ein Leistungsvergleich – „Ist“ gegenüber „Soll“ – gefordert. Mit einem ausgewogenen Urteilsvermögen wird man über die Schritte *Messen – Bewerten – Ermessen* zur situationsgerechten Einstufung der Zielerreichung gelangen. Die Ergebniseinstufung wird auf einer Skala von 1 („erfüllt die Ziele nicht“) bis 5 („übertrifft die Ziele“) vorgenommen

Grundregel 6:

■ **Voneinander unabhängige Ziele**

Grundsätzlich sind die Ziele voneinander unabhängig. Einem Ziel zugeordnete Ergebnisbeiträge haben möglichst keine Auswirkung auf die Beurteilung des Erfüllungsgrades anderer Ziele

Grundregel 7:

■ **Zielvereinbarungen sind verbindlich**

Zielvereinbarungen weisen – ähnlich wie die Unternehmensplanung auch – einen hohen Grad an Verbindlichkeit auf. Sie sollen über die Planungsperiode so stabil wie möglich gehalten werden. Denn es kann nicht sinnvoll sein, die Ziele kurzfristig und häufig zu revidieren

Eine Veränderung der Ziele kommt nur dann in Frage, wenn deren Verfolgung aus übergeordneten Gründen nicht mehr sinnvoll ist. Ein solcher Grund liegt z. B. vor, wenn die Geschäftsleitung sich unterjährig strategisch neu orientiert und die aus der Strategie abgeleiteten Ziele nicht länger relevant sind.

Kriterien erfolgreicher Zielvereinbarungen

Ziele sollten folgende Kriterien erfüllen:

- vereinbar sein mit anderen Zielen des Unternehmens
- vereinbar sein mit den persönlichen Zielen der beteiligten Mitarbeiter
- überschaubar sein, das heißt: komplexe Ziele in Teilziele und Teilschritte unterteilen
- realistisch, das heißt mit eigenen Mitteln erreichbar sein
- herausfordernd, aber nicht zu schwierig sein, um sowohl Langeweile als auch Überforderung zu vermeiden
- positiv formuliert sein, um defensiven „Vermeidungs“-Strategien vorzubeugen
- präzise – dabei aber nicht zu detailliert bzw. dirigistisch sein
- mess- und überprüfbar sein, um ein klares Erfolgsfeedback zu ermöglichen
- gekoppelt sein mit regelmäßigen Rückmeldungen zum „Stand der Dinge“

Daneben sollen Zielvereinbarungen

- die Ausrichtung an Ergebnissen fördern
- dem Handeln Priorität und Richtung geben
- die Aufgabenschwerpunkte für den Planungszeitraum betonen
- die besonderen Funktionen der jeweiligen Managementebene berücksichtigen

- das Leistungsverhalten anspornen und motivieren
- den Entwicklungen in der Wirklichkeit flexibel folgen

Sie sollen aber nicht:

- das betriebliche Handeln auf den Vollzug von *Tätigkeiten* beschränken
- das Handeln im *Detail* festlegen
- alle *Aufgaben* vollständig und lückenlos erfassen
- zu *Frustration* und *Enttäuschung* führen
- durch starres Festlegen an der Wirklichkeit *vorbeigehen*

Gewichtung von Zielen

In der Praxis hat sich die Gewichtung von Zielen durchgesetzt. Dies insbesondere vor dem Hintergrund der notwendigen Priorisierung und Ausrichtung des Mitarbeiters.

Für die Gewichtung von Zielen gelten folgende Regeln:

- Kein Ziel sollte mit weniger als 10%-Punkten gewichtet werden
- Kein Ziel sollte mit mehr als 40%-Punkten gewichtet werden

Sollte unterjährig eine Anpassung der Ziele diskutiert werden, bietet es sich an, in einem ersten Schritt die Gewichtung der Ziele anzupassen. Sollte sich herausstellen, dass es eine objektive Unmöglichkeit der Zielerreichung eines Zieles gibt, dann sollte das einzelne Ziel angepasst oder herausgenommen werden (was eine Neugewichtung der verbleibenden Ziele notwendig macht)

Die drei Zielrichtungen von Zielvereinbarungen

Die drei Zielrichtungen von Zielvereinbarungen umfassen:

■ **Strategische Orientierung**

Unternehmensziele und Strategien werden mit Aufgaben verbunden und in Einzelzielsetzungen umgesetzt. Dadurch werden die Voraussetzungen für einen Konsens der geschäftspolitischen Ausrichtung geschaffen

■ **Kommunikationsorientierung**

Vorgesetzte und Mitarbeiter lernen wechselseitig ihre Interessen und Erwartungen kennen. Dadurch wird die Zusammenarbeit beider bewusst gestaltbar

■ **Förderungsorientierung**

Mitarbeiter erfahren eine auf die Erreichung ihrer Ziele ausgerichtete Förderung und Unterstützung durch ihre Vorgesetzten. Dadurch wird ein Beitrag zur permanenten Qualifizierung von Mitarbeitern in Relation zu ihrer Aufgabenstellung geleistet

Woran erkennt man gut formulierte Ziele?

Zur Beschreibung von gut formulierten Zielen kann ein Prüfregister verwendet werden, das folgende Merkmale enthält:

Das Ziel muss ...

- ergebnisgerichtet sein. Es muss exakt beschrieben werden, was zu erreichen ist
- messbar und /oder beurteilbar sein. Es müssen die (oft verschiedenen) Mess- und Beurteilungsmerkmale exakt beschrieben sein
- zeitgebunden sein, es müssen Fristen definiert und festgehalten sein
- abgestimmt sein, damit ist sowohl die vertikale als auch die horizontale Anstimmung gemeint
- relevant sein. Es muss wichtig für das Unternehmen bzw. seine Leistungseinheiten sein
- herausfordernd sein, es muss ein Anspruchsniveau besitzen, das sich zumindest teilweise von der Normalleistung absetzt
- erreichbar sein, d.h. es muss eine Möglichkeit bei größtmöglicher Leistung bestehen, das Ziel zu erreichen
- eindeutig und verständlich sein, d. h. es muss klar, nachvollziehbar und auch für Schnittstellenpartner nachvollziehbar sein
- beeinflussbar sein, d. h. dass der Mitarbeiter die Möglichkeit haben muss, auf die Zielerreichung positiv zu wirken auch wenn externe Faktoren die Zielerreichung erleichtern oder erschweren können
- widerspruchsfrei sein. Es dürfen sich keine Konflikte zu anderen Abteilungen aus der Zielstellung ergeben
- gerecht sein. Es muss nachvollziehbar und auf die Anforderungen der Stelle ausgerichtet sein (eine anspruchsvolles Ziel aufgrund verminderter Leistungsbereitschaft fällt nicht darunter)
- akzeptiert sein, beide Partner müssen mit einem guten Gefühl, viel Motivation und hoher Leistungsbereitschaft anstreben, das Ziel zu erreichen. Der Mitarbeiter durch seine Leistung, der Vorgesetzte durch notwendigen Support

Probleme beim Umgang mit Zielvereinbarungen

Der Umgang mit Zielen zeigt immer wieder, dass über die Hierarchieebenen hinweg ein unterschiedliches Zielverständnis herrscht. Es fehlt oftmals nicht nur die Information über die (vernetzten oder auch konträren) Zielsetzungen anderer Mitarbeiter/Bereiche, sondern auch ein grundlegendes Wissen über die Werte und Strategien des Unternehmens insgesamt sowie deren Umsetzung in operative Zielvereinbarungen.

Das führt unter Umständen dazu, dass:

- als gut bewertete Leistungen sich in Summe nicht im Unternehmensergebnis niederschlagen (vertikale Wirkung)
- Zielerreichungen/Leistungen von Abteilung zu Abteilung sehr unterschiedlich bewertet werden

sowie, wenn eine Verknüpfung von Bonus und Zielerreichung vorliegt,

- Zielbonus-Budgets in Summe deutlich überschritten werden und aus Sicht der Unternehmensleitung nachträglich korrigiert werden müssen
- Unzufriedenheit über das Zielsystem herrscht und es als operatives Managementsystem nicht anerkannt wird
- Bonussysteme auf Basis von Zielsystemen scheitern

Die Herausforderung

- Alle Ziele müssen transparent und nachvollziehbar sein
- Es darf zu keiner Geheimvereinbarung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern kommen.

- Die Zielerreichung ist über die Abteilung hinaus zu verdichten und ein Vergleich der Beurteilungsverteilungen durchzuführen
- Vorgesetzte müssen auch im Quervergleich im Rahmen einer Zielkonferenz zu Ihren Zielen und deren Beurteilungen stehen
- Vorgesetzte müssen vor Ende des Jahres eine vorläufige Bewertung melden, die in ein vorläufiges Bonus-Budget einfließt
- Der Vorgesetzte ist für die Einhaltung des Bonus- Budgets verantwortlich. Sollten deutliche Budgetüberschreitungen vorliegen, so ist dieses zu genehmigen

Sie sind interessiert oder haben weitere Fragen? Rufen Sie uns an oder senden Sie uns ein Email. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

Ihre Ansprechpartner:

Dr. Friedrich Fratschner und Ralf Kleb

Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH

Kurze Mühren 13

20095 Hamburg

Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Fax: +49 (40) 28 41 64 – 11

info@baumgartner.de