



## Fachunterlage: Probleme in der Umsetzung von Zielvereinbarungssystemen und wie man diese konsequent löst

HR Strategy

Talent &  
Performance  
Management

Compensation-  
Management

Job-Evaluation &  
Career-Grading

Flexible Benefit  
Solutions

## Einleitung

■ Baumgartner & Partner führt seit vielen Jahren erfolgreiche Zielvereinbarungssysteme ein. Immer wieder stoßen wir aber bei Kunden die wir zu diesem oder anderen Themen beraten auf enorme Probleme in der Umsetzung dieses Führungsinstrumentes. Wir wollen dies heute zum Anlass nehmen, nachfolgend einige problematische Umsetzungsthemen zu diskutieren sowie potentielle Lösungsansätze aufzuzeigen. Natürlich stellt dies nur eine vereinfachte Diskussion dar. Zu Fragen oder Anregungen rufen Sie uns bitte an. Wir erläutern Ihnen die Aussagen gerne. Im Einzelnen handelt es sich um die folgenden 10 Themenfelder:

- (1) **Anwendung von Zielvereinbarungssystemen über alle Hierarchieebenen**
- (2) **Keine bzw. zu geringe Qualitätssicherung im Prozess der Beurteilung**
- (3) **Völlige Unklarheit über die Definition der Ziele. Ein Votum für ein klares Anspruchsniveau der Ziele**
- (4) **Aufgaben versus Ziele. Zu geringe Auseinandersetzung damit, auf welchen Ebenen Ziele wirklich Vorteile bringen.**
- (5) **Teamziele als „Fluchtweg“ im Kontext operativer Stellen?**
- (6) **Alleinige Messbarkeit als Irrweg!**
- (7) **Was ist zu vereinbaren und was ist zu erreichen? Ziele auf Basis der Potentiale des Mitarbeiters oder auf Basis des Anspruchs der Stelle?**
- (8) **Gute Zielerreichung - Guter Mitarbeiter? Was sagt uns die Zielerreichung für die Personalentwicklung?**
- (9) **Unternehmerisches Risiko versus absicherungsorientiertem Vorgehen!**
- (10) **Bedeutung der Ziele für das Unternehmen**

## Die 10 Themenfelder im Überblick



# Anwendung von Zielvereinbarungssystemen über alle Hierarchieebenen (1/10)

## ■ Problem

- » Viele – insbesondere öffentliche Unternehmen – sind bestrebt Zielvereinbarungssysteme völlig undifferenziert über alle Unternehmensebenen hinweg anzuwenden.
- » Da Ziele sich aber auf die Freiheit des Stelleninhabers beziehen, seine eigenen bzw. im Team/im Bereich bestehenden Abläufe etc. so zu gestalten, dass die Erreichung der Ziele bestmöglich unterstützt wird, empfehlen wir dies nicht.

## ■ Lösungsansatz

- (1) Ziele sollten nur dort angewendet werden, wo eine entsprechende Dispositionsfreiheit des Stelleninhabers besteht. Dies bietet sich in der Fach- und Führungskarriere an. Sachbearbeiter/gew. Mitarbeiter sollten nicht über Zielvereinbarungen geführt werden (sehr wohl aber über Ziele).
- (2) Sollte man Ziele auch auf die mittlere/untere Mitarbeiterenebene umsetzen wollen, dann sollte man das Zielsystem vor dem Hintergrund der Zielgruppe deutlich differenzieren. Dies betrifft
  - » das Anspruchsniveau der Ziele als auch die Frage,
  - » wo eine Zielvereinbarung und wo eine Zielvorgabe vorliegt.
- (3) Daneben: Die alleinige Öffnung des Systems durch die Anwendung von Teamzielen ist ein Irrweg und hilft nicht weiter (vgl. weiter hinten).

## Ziele vor dem Hintergrund der Ebene im Unternehmen

**Zielkommunikation**

**gew. Mitarbeiter**

**Beitrag des Mitarbeiters zum Teamziel**

**Sachbearbeiter**

**Anspruchsvolle  
Zielvereinbarungen**

**Spez./Führungskräfte**

## Keine bzw. zu geringe Qualitätssicherung im Prozess der Beurteilung (2/10)

### ■ Problem

- » Viele Zielvereinbarungssysteme erfahren eine Qualitätssicherung nur am Ende der Leistungsperiode (Ziel: angenommene Normalverteilung).
- » Zu diesem Zeitpunkt sind die Beurteilungen zumeist final realisiert und es obliegt der HR-Abteilung den beurteilenden Führungskräften bei Schief lagen „zu beweisen“, dass eine Beurteilung falsch/zu korrigieren ist.

### ■ Lösungsansatz

- (1) Nutzen Sie als HR-Abteilung den Ziel-Gesamtprozess und die Verantwortung der Führungskräfte für sich.
- (2) Lassen Sie sich von den Führungskräften eine vorläufiges Feedback drei Monate vor Ende der Leistungsperiode geben.
- (3) Fassen Sie die Ergebnisse nach Abteilungen und Zielen zusammen und laden Sie die Führungskräfte zu Beurteilungskonferenz ein (In größeren Unternehmen: Laden Sie je Jahr ausgewählte Führungskräfte aus einzelnen Abteilungen zu den Feedback-Konferenzen ein).
- (4) Sichten Sie gemeinsam Korrekturbedarfe und geben Sie diese den Führungskräften für die finale Beurteilung mit auf den Weg.
- (5) Und: Achten Sie auch auf die Feedback-Verteilung nach Geschlecht, Joblevel etc. Dies zeigt im Detail, wer an der Zielerreichung im Detail partizipiert.

# Der Zielprozess



- 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 Zielen und Teamzielen.
- Abgleich der Zielvorschläge und Konsensfindung über Inhalte, Qualität, Zuständigkeiten, Ressourcen, Prioritäten, Beurteilungskriterien, Termine, Rahmenbedingungen und Unterstützungsmaßnahmen.
  - Vereinbarung von Zielen.
  - Konkrete Zielformulierungen und Festlegen von Beurteilungskriterien zur späteren Feststellung der Zielerreichung.
  - Schriftliche Dokumentation.
- In der Regel Zeitraum von 1 Jahr mit optionaler unterjähriger Zielüberprüfung.
  - Kontinuierlicher Austausch über den aktuellen Umsetzungsstand.
  - Ggf. Einleitung von notwendigen Unterstützungsmaßnahmen.
  - Nur bei stark veränderten Rahmenbedingungen: Vornehmen einer Zielkorrektur im Rahmen der Meilensteingespräche.  
Primär: Änderung der Gewichtung  
Sekundär: Änderung des Zieles
- **Im Herbst jeden 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**
  - **Leistungsspreizung Ist vs. ein sich aus der Leistungsentwicklung ergebendes Soll kann zurückgespiegelt werden.**
  - **Dient zur Überprüfung der Budgetausnutzung.**
- 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.
- Die tatsächlich erreichten und im Rahmen der Zielerreichungsgespräche festgestellten Zielerreichungsgrade werden gesammelt
  - **Benchmarking wird erstellt**
  - Individualboni werden festgelegt.

## Völlige Unklarheit über die Definition der Ziele. Ein Votum für ein klares Anspruchsniveau der Ziele (3/10)

### ■ Problem

- » In vielen Unternehmen steht zum Anspruchsniveau der Ziele lediglich, dass diese SMART sein sollen.
- » Dies hilft in der operativen Umsetzung aber nicht weiter. Erst recht führt es zu keinem einheitlichen Anspruchsniveau der Ziele.

### ■ Lösungsansatz

- (1) Kommunizieren Sie, dass Ziele ein besonders Anspruchsniveau beschreiben müssen. Ziele sind nur dann zu erreichen, wenn eine „extra Meile“ notwendig ist.
- (2) Diese „extra Meile“ ist zum einen in der Dimensionierung des Ziels abgebildet aber insbesondere auch in der Mehrdimensionalität der Ziele (Mehrdimensionalität = unternehmerisches Denken)
- (3) Wir empfehlen dazu folgende Abgrenzung: Jedes Ziel muss drei Dimensionen beschreiben:
  - a) Zeit: Bis wann ist was zu erreichen (Jahresziele, nicht Monatsziele)?
  - b) Menge (Wie viel muss erreicht werden in messbaren Einheiten)?
  - c) Güte (Wie gut muss das Erreichte sein)?

Wir stellen dabei in allen Bewertungskonferenzen fest, dass die Güte bzw. Qualität der Ziele immer höher gewichtet wird als die alleinige Messbarkeit, obwohl diese ja „objektiv“ sein soll (Anm: Es gibt keine Objektivität)

## Die drei Ebenen einer guten Zielvereinbarung



## Aufgaben versus Ziele. Zu geringe Auseinandersetzung damit, wo Ziele wirklich Vorteile bringen (4/10)

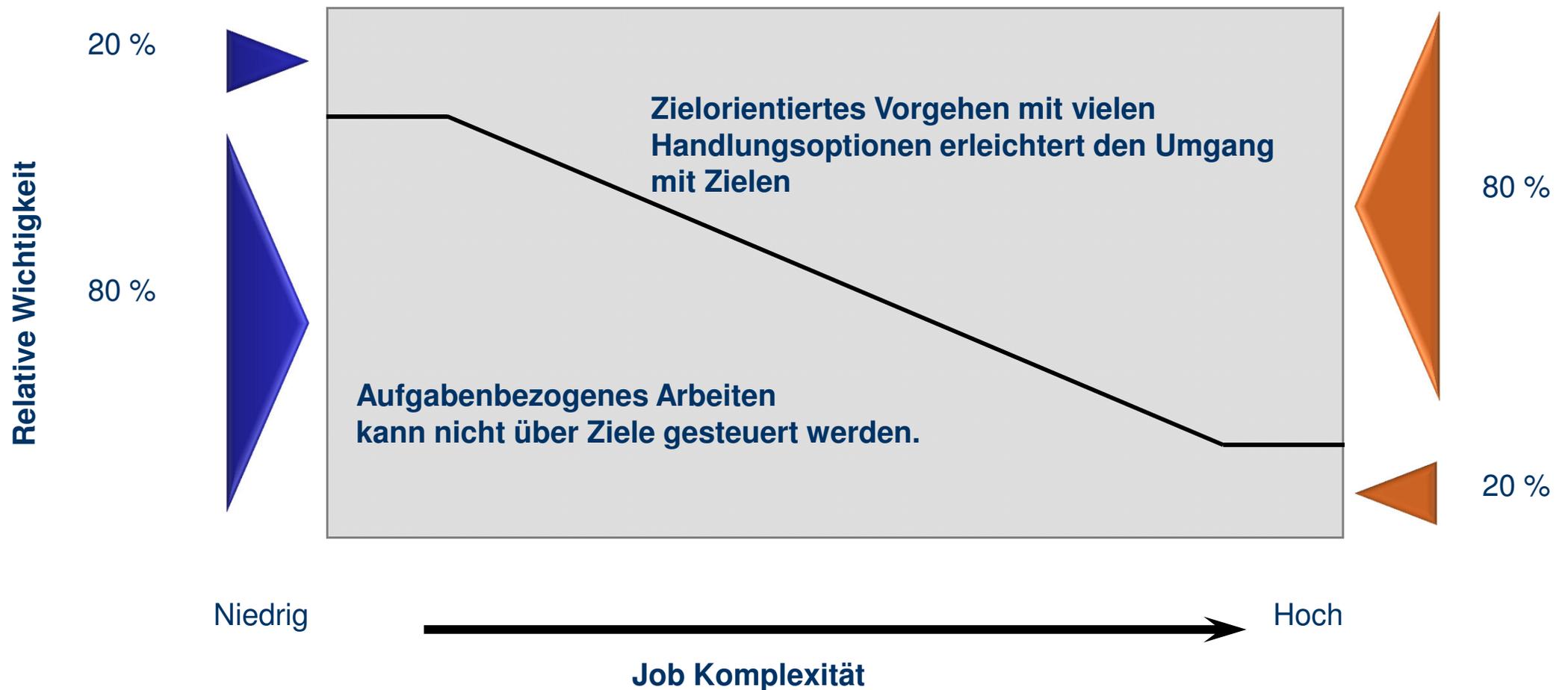
### ■ Problem

- » Ziele bringen Vorteile in Stellen, die Freiheiten besitzen.
- » Vereinbarungen bringen Vorteile in Stellen, in denen mündige Spezialisten und Führungskräfte über den besten Weg verhandeln.
- » Zielvereinbarungen im Kreis aufgabenorientiert geführter gewerblicher Mitarbeiter und Sachbearbeiter schließen sich damit per Definition aus.

### ■ Lösungsansatz

- (1) Konzentrieren Sie sich bei der Anwendung von Zielvereinbarungen Spezialisten und Führungskräftestellen. Problem: Denn im Sachbearbeiterbereich werden die Zielvereinbarungen der ersten beiden Jahren nachfolgend nur noch kopiert.
- (2) Trotzdem können Sie natürlich auch einfachere Mitarbeiterstellen über Ziele führen. Diese sollten dann aber nicht über Zielvereinbarungssysteme sondern über Zielvorgaben transportiert werden.
- (3) Auch sollte auf den „Fluchtweg“ der Teamziele (vgl. nachfolgend) verzichtet werden.

## Mit zunehmender Komplexität der Position steigt die Bedeutung der von Zielen



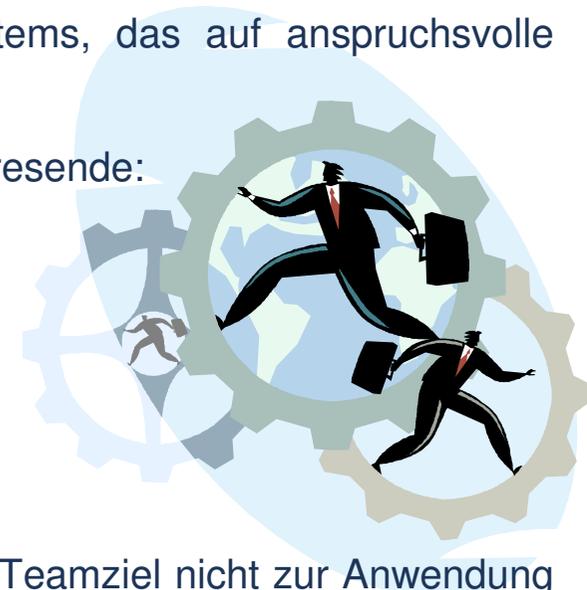
## Teamziele als „Fluchtweg“ in operativen Stellen? (5/10)

### ■ Problem

- » Viele Unternehmen nutzen Teamziele, damit insb. im operativen Bereich die Führungskräfte von individuellen und zeitaufwändigen Zielvereinbarungen befreit werden. Natürlich kann es Sinn machen Teamziele zu definieren. Dann aber bitte nicht im Rahmen eines Zielvereinbarungssystems, das auf anspruchsvolle Zielvereinbarungen mit Spezialisten und/oder Führungskräfte ausgerichtet ist.
- » Zudem bleibt bei Teamzielen oft völlig unklar was beurteilt werden soll am Jahresende:
  - Option 1: Der Beitrag des einzelnen Mitarbeiters zum Teamziel?
  - Option 2: Der Erfolg des Teams?
  - Option 3: Oder beide oben genannten Aspekte (gewichtet/ungewichtet)?

### ■ Lösungsansatz

- (1) Klären Sie explizit ob Sie Teamziele wirklich anwenden wollen.
- (2) Als „Zielvereinbarungen“ scheiden Teamziele im engeren Sinn aus, da das Teamziel nicht zur Anwendung kommt, wenn sich ein Partner im Team nicht darauf „vereinbaren“ will.
- (3) Auch hier eignet sich das Teamziel eher als Teamvorgabe für ein operatives Sachbearbeiter/gew. Team. Dann aber bitte nicht im Kontext eines anspruchsvollen Zielvereinbarungssystems sondern explizit in einem separatem Ziele-Kontext.



## Alleinige Messbarkeit als Irrweg? (6/10)

### Ist eine reine Messbarkeit des Ziels/der Skalierung als Vorgabe sinnvoll?



#### ■ Problem

- » Sie kennen die Definition, dass Ziele „SMART“ sein müssen. Dabei steht „M“ für „Messbar“. Der Buchstabe „B“ für „Beurteilbar“ kommt in dieser Definition nicht vor. Dies führt leider dazu, dass aus Sicht vieler Anwender Ziele alleine messbar sein sollen (Vermeidung von Subjektivität). Doch gerade mit dieser Definition öffnet sich ein weiter Manipulationsspielraum für Mitarbeiter die qualitativ nachrangiger Ziele „quantitativ pushen“.
- » Und die Messbarkeit der Skalierung (z.B. 50% bis 150%) führt nachweislich oft zu einer Fehlsteuerung.
  - » Messbarkeit des Zieles: Natürlich sind messbare Kriterien hilfreich, da diese leichter zu skalieren sind. Es fehlt aber eine Aussage zur Qualität. Erst beide Komponenten zusammen beschreiben „das echte Anspruchsniveau“.
  - » Skalierung: Auch dabei ist zu beachten, „80% kann noch fast gut“ oder aber völlig unakzeptabel sein. Die messbare Skalierung hilft also zielübergreifend auch nicht weiter.

#### ■ Lösungsansatz

- (1) Vertrauen Sie nicht länger auf die alleinige Messbarkeit und die angestrebte Vermeidung von Subjektivität.
- (2) Vertrauen Sie vielmehr darauf, dass anspruchsvolle Ziele „messbare“ und „nicht messbare“ Zielaspekte vereinen müssen. Und fordern Sie Ihre Führungskräfte auf, sich der Beurteilung mehrdimensionaler Ziele zu stellen. Denn dies muss der Führungsanspruch sein. Subjektivität hin oder her.
- (3) Und Drittens: Glauben Sie nicht daran, dass eine „Prozentskalierung“ die Wahrheit unterstützt. Vielmehr führt genau dies zu einer Fehlbeurteilung eindimensionaler Ziele.

## Was ist zu vereinbaren und was ist zu erreichen? Ziele auf Basis der Potentiale des Mitarbeiters oder auf Basis des Anspruchs der Stelle? (7/10)

### ■ Problem

» Dieses Problem ist insbesondere virulent, wenn mehrere Stelleninhaber (Vertriebsmitarbeiter, sonst. Spezialisten oder Teamleiter) eine Stelle innehaben. Denn viele Anwender definieren das Anspruchsniveau der Ziele auf Basis der „Leistungsfähigkeit des Stelleninhabers“ und nicht auf Basis des „Anspruchsniveau der Stelle“.

### ■ Lösungsansatz

- (1) Stellen Sie das Anspruchsniveau der Stelle in den Vordergrund der Bewertung.
- (2) Erfolgreiche Mitarbeiter sollten dies auch in der Zielerreichung reflektiert bekommen. Im Mittelpunkt steht nicht die relative Leistungsveränderung von Jahr zu Jahr sondern die echte Zielerreichung. Dies ist wichtig, da bei der oben genannten Basierung der Ziele auf dem zugrundeliegenden Leistungsvermögen des Mitarbeiters Gutleister „übervorteilt“ werden und Schlechtleister „geschont“ werden.
- (3) Dies führt dazu dass – wie in vielen Unternehmen zu sehen – die Differenzierung zwischen guten und schlechten Mitarbeitern minimal ist. Denn honoriert wird dann im schlechtesten Fall auf der Seite des Schlechtleisters das „Bemühen“ und auf der Seite des Gutleisters (leider oft aber anteilig viel zu gering) die absolute Topleistung.



## Gute Zielerreichung - Guter Mitarbeiter? Was sagt uns die Zielerreichung für die Personalentwicklung? (8/10)

### ■ Problem

- » Viele Unternehmen richten Ihre Personalentwicklungsmaßnahmen auf Nicht-Zielerreichungen aus. So steht in vielen Systemen, dass „Zielverfehlungen“ durch „zukünftige Personalentwicklungsmaßnahmen“ zu vermeiden sind. Dies führt direkt zu einem zweiten Problemkreis: Personalentwicklungsziele in operativen Zielvereinbarungssystemen führen zu Fehlsteuerungen, da Zielvereinbarungen ja die Erreichung von operativen Zielen und nicht das Besuchen von Seminaren/Weiterbildungen belohnen sollen. Denn diese kosten das Unternehmen im betreffenden Jahr Zeit und Geld oft ohne einen direkten unmittelbaren Mehrwert zu schaffen.

### ■ Lösungsansatz

- (1) Personalentwicklungsziele sind sinnvoll, aber nicht im Rahmen von betrieblichen und insb. operativen Zielvereinbarungen. Denn hier geht es um Performance-Ziele und nicht um die „Teilnahme an Schulungen“.
- (2) Personalentwicklungsziele sollten – und dies gilt außer bei stellenkritischen Defiziten für fast alle Maßnahmen – sowieso viel stärker an den Stärken und nicht an den Schwächen der Mitarbeiter ausgerichtet werden. Dies würde auch der positiven Positionierung der Personalentwicklungsmaßnahmen in den Unternehmen helfen.



## Das richtige Ziel: Unternehmerisches Risiko versus absicherungsorientiertem Vorgehen! (9/10)

### ■ Problem

- » Ziele verlangen es aufgrund der Ungewissheit der Zukunft von beiden Seiten (Führungskraft und Mitarbeiter) ein Risiko über die richtige Dimensionierung der Ziele einzugehen.
- » Dieses Risiko wird im Sinne eines „basarhaften Vorgehens“ versucht abzuschwächen, die Übernahme eines pot. Risikos die Ziele nicht zu erreichen wird versucht zu umgehen. Dieses Verhalten ist oft darin begründet, dass fälschlicherweise von der Zielerreichung auf die Gesamtbeurteilung des Mitarbeiter ein direkter Rückschluss gezogen wird. Dies ist aber falsch. Denn natürlich erreichen dauerhaft gute Mitarbeiter Ihre Ziele. Aber das Verfehlen eines oder mehrerer Ziele kann in einem Jahr an externen Veränderungen, nicht beeinflussbaren Situationen etc. liegen die der Mitarbeiter nicht zu vertreten hat. Trotzdem ist das Ziel verfehlt. Aber ist der Mitarbeiter dadurch ein schlechter Mitarbeiter? Sicher nicht.

### ■ Lösungsansatz

- (1) Differenzieren Sie konsequent zwischen „jährlicher Zielerreichung“ und „Gesamtbeurteilung eines Mitarbeiters“.
- (2) Dann sind die Mitarbeiter auch bereit Risiken der Zukunft auf sich zu nehmen. Denn auch gute Mitarbeiter mit anspruchsvollen Zielen können diese einmal verfehlen. Nur wenn Mitarbeiter dauerhaft Ziele verfehlen korrelieren zumeist (wie auch im positiven Fall ) Zielerreichung und Gesamtbeurteilung.

## Bedeutung der Ziele für das Unternehmen (10/10)



### ■ Problem

- » Viele Unternehmen vergessen, dass es sich bei bonusrelevanten Zielvereinbarungen nicht um ein Geldverteilungsinstrument handelt, sondern um eine Teilung von geschaffenen Mehrwerten zwischen dem Unternehmen/dem Arbeitgeber und dem Mitarbeiter.
- » Deswegen sollten sich nur solche Ziele im Zielvereinbarungssystem wiederfinden, die eine direkte oder zumindest indirekte positive Wirkung auf die Zielerreichung des Unternehmens haben (Mehrwertschaffung). Auch dies unterstützt die Aussage, dass Zielvereinbarungen nicht bis auf die Sachbearbeiterebene anzuwenden sind, denn die Wirkungszusammenhänge werden dort immer unklarer.

### ■ Lösungsansatz

- (1) Machen Sie bei Ihrem bonusrelevanten Zielvereinbarungssystem deutlich, dass es nur Mehrwerte zu teilen gibt und kein Engagement bzw. Bemühen.
- (2) Stellen Sie klar, dass externe Ereignisse die Mitarbeiter in Ihrer Zielerreichung genauso treffen wie auch das Unternehmen. Insofern muss die Zielerreichung der Mitarbeiter und die Zielerreichung der Bereiche/des Unternehmens (zumindest) mittelfristig korrelieren.
- (3) Und damit wird noch einmal deutlich: Nur anspruchsvolle mehrdimensionale Ziele schaffen Mehrwerte.

## Ihr Ansprechpartner

Fragen oder Anregungen?

Dr. Friedrich Fratschner

Partner und Geschäftsführer

**Baumgartner & Partner**

**Management Consultants GmbH**

Hoheluftchaussee 18

D-20253 Hamburg

[www.baumgartner.de](http://www.baumgartner.de)

[friedrich.fratschner@baumgartner.de](mailto:friedrich.fratschner@baumgartner.de)

Tel.: +49 (40) 28 41 64 - 22

Fax: +49 (40) 28 41 64-11