

TITELTHEMA FIT IN SERVICE

Zielvereinbarung: Schnell. Einfach. Sicher.

„Von der Wiege bis zur Bahre: Formulare, Formulare...“ Zielvereinbarungen stellen aufgrund ihres bürokratischen Aufwands oftmals eine hohe Belastung dar. Managementberater Gunther Wolf rät: Befreien Sie sich von überflüssigem Aufwand, steigern Sie den Nutzen der Zielvereinbarungen!

Vielen Vorgesetzten ist aufgrund des damit verbundenen Aufwands jegliche Lust vergangen, mit Mitarbeitern Ziele zu vereinbaren. Wer nicht nur drei Unterstellte zählt, weiß: Sobald ich die Zielvereinbarungsperiode einläute, komme ich erstmal nicht mehr zu meiner eigenen Arbeit.

Moment mal: Ist Mitarbeiterführung nicht die wichtigste Aufgabe unserer Arbeit als Führungs-Kraft? Gelten wir nicht gerade dann als besonders erfolgreich, wenn unsere Abteilung gut performt? Es gibt viele gute Gründe, mit Zielen zu führen. Allen voran die Chance, uns von zeitraubenden Rückfragen und Schwierigkeiten zu entlasten, die eigentlich in den Verantwortungsbereich unserer Mitarbeiter fallen.

Den Nutzen konsequent realisieren

Wenn Mitarbeiter ihre eigenen Arbeitsziele kennen und auch die übergreifenden Unternehmensziele, können sie sich diese Fragen selbst be-

antworten und Probleme eigenständig lösen. Damit sie es auch tun, benötigen sie entsprechende Verantwortungs- und Handlungsfreiräume. Wir Chefs müssen darauf bestehen, dass sie diese Räume kompetent ausfüllen. Solide Zielvereinbarung bedeutet daher nicht, nur Aufgaben und Tätigkeiten an Mitarbeiter zu delegieren: Wir übertragen sowohl das Ziel als auch die Verantwortung für alle damit verbundenen Tätigkeiten, Lösungen und Aktivitäten – den Weg zum Ziel.

Sie müssen diese also selbst entwickeln? Ja. Und wenn sie andere Maßnahmen planen als die, die wir zunächst im Auge hatten? Dann müssen wir hierüber entscheiden, wohlwissend, dass Mitarbeiter selbstentwickelte Aktivitäten viel engagierter umsetzen als vorgegebene.

Die Ziele klar formulieren

Eine glasklare Zielformulierung umfasst stets vier Bausteine: Die Zielrichtung drückt aus, was verbessert werden

soll. Daraus wird die Messgröße abgeleitet. Sie macht transparent, wie die angestrebte Verbesserung gemessen wird.

Die Zielhöhe gibt an, wie hoch die Verbesserung ausfallen soll und die Zielperiode beschreibt, bis wann wir das anvisierte Ergebnis erwarten.

Den Weg zum Ziel planen

Zielvereinbarung umfasst auch den Weg zum Ziel. Der Mitarbeiter soll alle Aktivitäten mit uns abstimmen, die er zu ergreifen plant. Wir erfahren so, was er plant und wann wir mit Zwischen- bzw. Endergebnissen rechnen dürfen. Zudem können schon bei der Planung der Aktivitäten steuernd eingreifen.

Falls unsere Mitarbeiter das Jahr nicht überblicken können, verkürzen wir die Zielperiode, beispielsweise auf Quartals- oder Monatsziele. Denn ein festgelegtes Ziel darf im Laufe der Zielperiode nicht mehr verändert werden. Die Aktivitäten hingegen müssen als Wege zum Ziel flexibel bleiben und künftig auftretenden Ereignissen angepasst werden können.

Alternative Wege berücksichtigen

Wir bestehen darauf, dass sich unsere Mitarbeiter bei der Zielvereinbarung mit dem Weg zur Zielerreichung gedanklich intensiv befassen. Wir fragen: „Welche Hindernisse, Risiken, Chancen und anderen Ereignisse könnten auftreten? Was werden Sie dann tun?“ Hiermit sichern wir unseren wertvollen Nutzen: Kein Mitarbeiter wird uns später mit Problemen behelligen, deren Lösung er uns bereits bei der Zielvereinbarung vorgestellt hat.

Zielrichtung	Umsatz steigern	Kosten reduzieren
Messgröße	„Steigerung des Umsatzes in der Vertriebsregion X ...“	„Reduzierung der Herstellkosten im Werk A-Stadt ...“
Zielperiode	... im Geschäftsjahr 2019 bis zum 30. Juni 2019 ...
Zielhöhe (ggf. mit Bezugswert)	... auf 2,74 Mio. Euro.“	... auf das Niveau des Werks in B-Dorf.“

Ziele umfassen vier Bausteine.

Alle Aktivitäten, auch wenn sie flexibel bleiben oder nur „im Falle des Falles“ umgesetzt werden, müssen vom Mitarbeiter konkret durchdacht und beschrieben werden. Wir wollen wissen: Wer macht wann / bis wann was genau und welches Ergebnis wird erwartet? Diese werden als Konkrete Aktionspläne bezeichnet, kurz KAP. Einem Ziel sind zumeist mehrere KAP zugeordnet. Ein Ziel ist dann erreichbar, wenn die Summe der Ergebnisse aller KAP der Zielhöhe entspricht.

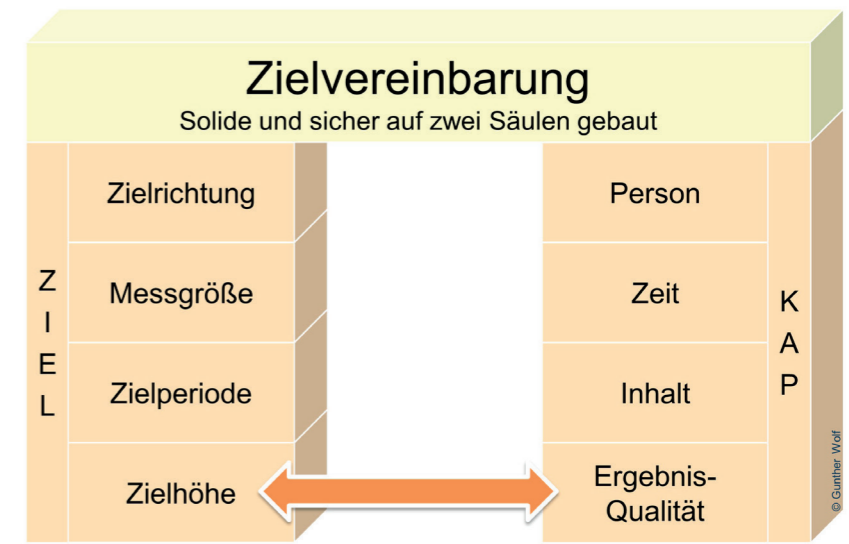
Manche Zielvereinbarungspartner legen ausschließlich Maßnahmen fest. Dieses Vorgehen führt stets zu Messproblemen. Zudem werden die als Ziele deklarierten Aktivitäten häufig durch eintretende Ereignisse bereits nach kurzer Zeit wieder hinfällig.

Zielvereinbarung als Prozess verstehen Unser eigener Vorgesetzter vereinbart mit uns diejenigen Ziele, die in unseren Verantwortungsbereich fallen. Diejenigen Ziele, die hohe strategische Relevanz besitzen und gute Imagewirkung versprechen, bearbeiten wir selbst. Damit wir hierfür beide Hände frei haben, geben wir alle anderen Ziele konsequent an unsere Mitarbeiter ab. Sobald unsere Mitarbeiter ausreichend viele und gute KAP entwickelt haben, sind alle 8 Bausteine komplett. Erst dann führen wir das Zielvereinbarungsgespräch. Es dauert nur eine Viertelstunde, die Ergebnisse festzuhalten:

- Welche Ziele hat der Mitarbeiter zu erreichen?
- Welche KAP wird der Mitarbeiter hierzu umsetzen (inklusive der persönlichen Potenzialentwicklung)?
- Welche KAP nimmt er in die Hinterhand für den Fall, dass bestimmte Ereignisse eintreten?

	1	2	3	4
	Planung der Zielvereinbarung	Information der Mitarbeiter	Zielvereinbarungsgespräch	Umsetzung und Zielerreichung
	Chef	Chef ↔ Mitarbeiter	Chef ↔ Mitarbeiter	Mitarbeiter

Zielvereinbarung steht auf zwei Säulen.



Zielvereinbarung steht auf zwei Säulen.

Wir notieren die Termine für die Kontrolle der Zwischen- bzw. Endergebnisse und betonen zum Abschluss, dass die Verantwortung für die Zielerreichung nun auf den Mitarbeiter übergegangen ist. Fertig!

Zielerreichung begleiten

Im Verlauf der Zielerreichungsperiode prüfen wir, ob der Mitarbeiter auf einem guten Weg ist. Falls ja, ist das ein konkretes Lob wert. Droht er jedoch seine Ziele zu verfehlen, geben wir Hilfe zur Selbsthilfe: Wir leiten ihn an, die Schwierigkeiten zu analysieren und kreativ Lösungen zu entwickeln, wie er seine Ziele doch noch sicher erreichen kann.

Das Zielerreichungsgespräch krönt die Zielperiode. Wir werfen zusammen einen Blick zurück und feiern die erreichten Erfolge. Das motiviert und gibt unseren Mitarbeitern Kraft für die nächste Zielperiode. Wenn alle Mitarbeiter ihre Ziele erreichen, dann ist das auch unser Verdienst. Denn der Erfolg einer Führungskraft ist nicht nur das, was er selbst operativ geleistet hat. Sondern die Leistung, die seine Mitarbeiter erbracht haben.

Zum Autor



Gunther Wolf, Dipl.-Ökonom und Dipl.-Psychologe, ist Experte für Performance Management, erfolgsorientierte Unternehmensführung und organische Wachstumsstrategien. Er ist seit 1984 als Führungskräftetrainer sowie zertifizierter Management- und Strategieberater national und international tätig.
Kontakt:
E-Mail: gw@wolfgunther.de
Tel.: 0202 . 277-5000



Das Buch „Zielvereinbarungen in der Praxis“ erschien vor wenigen Tagen. Es bietet viele neue Tipps und Praxisbeispiele für Chefs, die den Aufwand für Zielvereinbarungen reduzieren, aber ihren Nutzen maximieren wollen.
<http://bit.ly/Literatur-Zielvereinbarung>