



Ziele und Zielvereinbarungen

Mitarbeiterziele beschreiben die Ziele, die jeder einzelne Mitarbeiter durch seine Tätigkeit im Unternehmen erreichen soll. Dabei gilt, dass Ziele immer klar formuliert sein sollten, damit alle Beteiligten wissen, wohin die Reise gehen soll.

Generell können in der Personalarbeit zwei wesentliche Zielarten voneinander unterschieden werden. Dies sind zum einen Sachziele und zum anderen Entwicklungsziele. Über Sachziele wird in erster Linie das Erreichen bestimmter Arbeitsergebnisse gefordert beziehungsweise vereinbart. Entwicklungsziele hingegen dienen der Förderung von Mitarbeiterfähigkeiten oder zum Erwerb von Qualifikationen.

Unabhängig davon, ob Unternehmen mit ihren Mitarbeitern nun Entwicklungs- oder Sachziele vereinbaren, setzen sich Ziele immer aus zwei Funktionen zusammen: einer Orientierungs- und einer Leistungsfunktion.

Auf der einen Seite geben Ziele dem Mitarbeiter im Hinblick auf die Erfüllung seiner Arbeit Orientierung, beispielsweise durch räumliche, zeitliche oder finanzielle Vorgaben. Zum anderen bewirken sie bei Mitarbeitern auch leistungsorientierte und motivierende Impulse.

Zielkriterien

Um eine möglichst positive Zielwirkung zu erhalten, ist bei der Festlegung von Mitarbeiterzielen darauf zu achten, dass die vereinbarten Ziele bestimmte Kriterien erfüllen. Diese Anforderungen lassen sich mithilfe der SMART-Formel beschreiben:

ZIELE = SMART

S	=	Spezifisch
M	=	Messbar
A	=	Anspruchsvoll
R	=	Realistisch
T	=	Terminiert

Spezifisch: Wichtig ist eine klare Zieldefinition. Beschreiben Sie die Ziele so, dass sie für Ihren Mitarbeiter klar, konkret, verständlich und nachvollziehbar sind, und achten Sie darauf, dass keine Interpretationsspielräume offenbleiben. Fixieren Sie die Ziele möglichst schriftlich.

Einen Teil der Serie verpasst?

Die bisher erschienenen Beiträge der Jahresstaffeln Betriebswirtschaft und Marketing finden Sie als PDF zum Herunterladen unter www.profirma.de, Rubrik „Wissen“.

Messbar: Formulieren Sie nur Ziele, die auch messbar oder prüfbar sind. Legen Sie beispielsweise Ziele auf Basis von quantitativen Größen fest. Quantitative Ziele können mittels Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn oder Marktanteil bestimmt werden. Zwar besteht darüber hinaus auch die Möglichkeit, Ziele auf Grundlage qualitativer Indikatoren wie Kundenzufriedenheit, Reklamationsrate oder Kundenorientierung festzulegen. Hierbei ist allerdings Vorsicht geboten, da die Grenzen von Messbarkeit und Nicht-Messbarkeit nicht immer eindeutig definierbar sind.

Anspruchsvoll: Formulieren Sie Ziele so, dass sie für den Mitarbeiter attraktiv, motivierend und herausfordernd sind. Verdeutlichen Sie, dass das Erreichen von Zielen mit persönlichem Einsatz verbunden ist und der Mitarbeiter sich anstrengen muss.

Realistisch: Achten Sie bei der Vereinbarung von Zielen darauf, dass diese zwar anspruchsvoll sind, den Mitarbeiter aber weder über- noch unterfordern. Beziehen Sie in Ihre Überlegungen zur Zielformulierung die individuellen Leistungspotenziale und Entscheidungsbefugnisse sowie dem Mitarbeiter zur Verfügung stehende Ressourcen mit ein.

Terminiert: Vereinbaren Sie nur Ziele, deren Beginn und Ende klar ersichtlich sind. Sie können hierbei beispielsweise

THEMENÜBERSICHT:

UPDATE PERSONALARBEIT

- 12/08 Personalarbeit – Anforderungen und Herausforderungen
- 01/09 Personalbeschaffung und -auswahl
- 02/09 Ziele und Zielvereinbarungen**
- 03/09 Rückmeldung geben, Rückmeldung leben
- 04/09 Binden und Entwickeln von Mitarbeitern
- 05/09 Fördern und Fordern
- 06/09 Und wenn es so nicht mehr weitergehen kann
- 7-8/09 Motivationsfördernde Jobgestaltung
- 09/09 Arbeitszeit und Leistungsfähigkeit
- 10/09 Führungskraft sein und Führung leben
- 11/09 Systematische Entwicklung von Leistungsträgern in der Praxis

Mit der Serie „Praxiswissen update“ können Chefs ihre betriebswirtschaftlichen Kenntnisse auf den aktuellen Stand bringen. In kompakter Form, mit anschaulichen Grafiken und praxisorientierten Checklisten bietet die Serie ein Kompendium des Unternehmerwissens. In der neuen Jahresstaffel geht es um das Personalwesen, von der Rekrutierung über die Mitarbeiterbindung bis hin zur Vorbildfunktion der Führungskraft.

Beispiele

FALSCH

> Herr Müller, Sie müssen sich verbessern!

> Frau Schwarz, Sie müssen wesentlich mehr Geräte verkaufen.

> Frau Schwarz, Sie sind unsere beste Frau, daher werden Sie im kommenden Monat zehn neue Projekte abwickeln.

> Herr Müller, bis morgen möchte ich eine Aufstellung über alle Vorlieben und Extrawünsche unserer 20.000 Kunden.

> Herr Müller, lernen Sie so schnell wie möglich Englisch.

RICHTIG

S > Im Gegensatz zu Ihren Kollegen schaffen Sie wesentlich weniger Telefonate abzuwickeln. Frau Schwarz, Ihr Ziel ist es, ebenso viele Kundentelefonate zu führen wie Ihre Kollegen.

M > Herr Müller, Ihr Ziel ist es, drei Versicherungen mehr im Monat zu verkaufen.

A > Herr Müller, Sie sind neu im Vertrieb. Übernehmen Sie zunächst in Zusammenarbeit mit Herrn Dachs zwei Altkunden, bevor Sie die Neukundenakquise angehen.

R > Frau Schwarz, bitte präsentieren Sie mir bis Mitte nächster Woche den aktuellen Projektstand.

T > Frau Schwarz, verkaufen Sie bis zum Monatsende drei Staubsauger des Modells „Clean“.

einen bestimmten Erfüllungszeitpunkt oder einen Erfolg oder ein Ergebnis terminlich vorgeben.

Leider lassen sich Ziele nicht immer entsprechend empfohlenen Zielkriterien festlegen. Insbesondere bei der Vereinbarung von qualitativen Zielen ist die Gewährleistung der Messbarkeit häufig schwierig, denn qualitative Ziele beschreiben zunächst eine nicht quantifizierbare Veränderung zwischen Ist- und Sollzustand.

Beispiele für qualitative und schwer messbare Ziele sind:

- „Möglichst ohne Kundenunzufriedenheit“
- „Mehr Teamarbeit“
- „Mehr Effizienz“
- „Erfolgreicher Projektabschluss“

Um dennoch eine erfolgreiche Zielerreichung zu gewährleisten, sollten qualitative Ziele auf jeden Fall operationalisiert (messbar gemacht) werden. Am Beispiel Kundenzufriedenheit kann

dies unter anderem durch die Einführung von dafür geeigneten Kennzahlen, wie dem Kundenzufriedenheitsindex oder einer Reklamationsquote, erfolgen. Beim Projektabschluss kann es beispielsweise sinnvoll sein, Unter- oder Teilziele festzulegen, einen Projektabschlusszeitraum zu definieren und/oder Ressourcen zuzuteilen.

PRAXISTIPP: Vereinbaren Sie qualitative Ziele auf möglichst objektive Art und Weise (keine „Nasenpolitik“). Vermeiden Sie es, bei Zeitdruck qualitative Ziele zu vereinbaren. Hier eignen sich vielmehr quantitative Ziele.

Zielvereinbarung

Bei der Zielvereinbarung sollte darauf geachtet werden, dass die eben genannten Anforderungen weitestgehend eingehalten werden, da nur dann auch die Funktionen wie die Förderung der Mitarbeitermotivation oder die Unterstützung der Eigenverantwortung optimal erfüllt werden.

Der Sinn und Zweck von Zielvereinbarungen kann also zusammenfassend in drei Bereiche unterteilt werden:

1. Um handlungsfähig zu sein oder zu bleiben, brauchen Menschen Orientierung. Diese Orientierung kann mithilfe von Zielvereinbarungen sichergestellt werden.
2. Da in Unternehmen eine Vielzahl von Informationen auf die Mitarbeiter einströmen und diese von den Mitarbeitern in der Masse niemals vollständig verarbeitet werden können, sollten Unternehmen deutlich machen, worauf es ihnen ankommt. Ziele unterstützen sowohl den Mitarbeiter als auch das Unternehmen bei der Selektion von Informationen und erleichtern somit die Konzentration aufs Wesentliche.
3. Darüber hinaus erleichtern Ziele auch die Kommunikation innerhalb des Unternehmens. Dadurch, dass Ziele auf verschiedene Ebenen (Unternehmen, Gruppen, Mitarbeiter) heruntergebrochen werden, wird das Risiko von Missmanagement durch Fehlkommunikation verringert und somit der Erfolg der Unternehmung gesichert.

PRAXISTIPP: Fixieren Sie die Zielvereinbarung immer schriftlich. Achten Sie dabei darauf, dass Sie nicht mehr als fünf bis sieben Ziele pro Zielvereinbarung und Mitarbeiter festlegen, und stellen Sie diese Ziele möglichst aus verschiedenen aufgabenrelevanten Ebenen zusammen. Aufgabenrelevante Ebenen können sein:

- > wirtschaftliche oder finanzielle Ziele
- > Ziele aus dem Bereich Zusammenarbeit mit Kunden
- > Ziele aus dem Bereich Prozessoptimierung, Ablauf- oder Verfahrenssicherheit
- > Ziele aus dem Bereich Ressourceneinsatz beziehungsweise Mitarbeiter- oder Teamorientierung

Merke: Zielvereinbarungen auf Mitarbeitererebene ergeben nur dann einen Sinn, wenn im Unternehmen ein umfassendes Zielsystem existiert, aus dem sich die Ziele jeweils voneinander

Checkliste Zielvereinbarung

ZIELGRÖSSEN	<ul style="list-style-type: none"> > Welches Endergebnis soll erreicht werden? > Was soll mindestens erreicht werden?
MESSGRÖSSEN	<ul style="list-style-type: none"> > Wie viel soll erreicht werden? > Welchen qualitativen Anforderungen sollen die Ergebnisse entsprechen?
UNTERZIELE	<ul style="list-style-type: none"> > Welche Teilziele sind sinnvoll?
TERMINE	<ul style="list-style-type: none"> > Bis wann soll das Ziel erreicht werden? > Bis wann sind Zwischenziele abzustecken?
VORAUSSETZUNGEN	<ul style="list-style-type: none"> > Welche Rahmenbedingungen sind gegeben? > Wer ist zu beteiligen? > Welche Ressourcen werden benötigt?
ÜBERPRÜFUNG	<ul style="list-style-type: none"> > Wann erfolgen Zwischenberichte? > Wer kontrolliert den Zielerreichungsprozess? > Wie wird die Zielerreichung überprüft?

ableiten lassen. Dies ist dann der Fall, wenn auf allen vorhergehenden Ebenen Ziele definiert wurden.

Der Zielvereinbarungsprozess

Das Vereinbaren von Zielen sollte grundsätzlich gut geplant und durchdacht sein. In der Regel sind Zielvereinbarungsgespräche daher auch in einen mehrstufigen Zielvereinbarungsprozess eingebettet.

Vorbereitung: Das Zielvereinbarungsgespräch bedarf einer guten Vorbereitung beider Gesprächsparteien. Je gründlicher die Vorbereitung ist, desto höher ist nicht nur die Qualität der Ergebnisse, sondern auch die Akzeptanz bei beiden Gesprächsteilnehmern bezogen auf die vereinbarten Eckwerte. Im Zielvereinbarungsgespräch sollte die Auswahl der Ziele so stattfinden, dass sie den Anforderungen, der individu-

ellen Qualifikation sowie der persönlichen Arbeitssituation des Mitarbeiters entspricht. Die Führungskraft sollte sich daher bereits im Vorfeld mit diesen Aspekten auseinandersetzen.

Zielvereinbarungsgespräch: Während des Zielvereinbarungsgesprächs legen beide Parteien ihre Zielvorschläge dar, begründen diese und versuchen eine einvernehmliche Einigung zu erzielen. Es sollte darauf geachtet werden, dass Ziele ausschließlich im Rahmen der entsprechenden Stellenbeschreibung vereinbart werden. In der Regel wird die getroffene Zielvereinbarung schriftlich fixiert und von beiden Parteien als Zeichen der Verbindlichkeit unterschrieben.

PRAXISTIPP: Folgende Regeln können Ihnen bei der Durchführung eines Zielvereinbarungsgesprächs helfen:

1. Beginnen Sie immer mit etwas Po-

sitivem zum Einstieg, um eine gute Atmosphäre für das Gespräch herzustellen.

2. Lassen Sie auch den Mitarbeiter zu Wort kommen, und geben Sie ihm ausreichend Gelegenheit, eigene Themen und Vorschläge anzubringen.
3. Verlieren Sie das Gesprächsziel nicht aus den Augen.
4. Zeigen Sie Courage, indem Sie bei erkennbarer Falschbeurteilung einer Situation auch bereit sind, Ihr Urteil zu ändern.
5. Machen Sie Negatives deutlich, und setzen Sie Kritik konstruktiv ein; bieten Sie gegebenenfalls Unterstützung an.
6. Machen Sie keine haltlosen Versprechungen, und achten Sie darauf, dass das Gesprächsergebnis nicht zu überhöhten Erwartungen führt.

Statusgespräch: Im Statusgespräch, einer Art Zwischengespräch, erfolgt eine Rückmeldung über die bei der Zielerreichung auftretenden Fragen und Probleme. Das Vereinbaren eines Statusgesprächs ist aus Effizienzgründen ratsam. Denn eine zu spät erkannte Verfehlung von vereinbarten Zielen kann erhebliche Folgen nach sich ziehen. Zu nennen sind hier beispielsweise Qualitätsmängel, nicht eingehaltene Kundentermine und schließlich auch daran gekoppelte erhebliche finanzielle Mehraufwendungen.

Darüber hinaus bietet das Statusgespräch auch die Möglichkeit, die im ersten Gespräch fixierten Ziele an veränderte Rahmenbedingungen des Marktes anzupassen und somit den Erfolg der Zielerreichung abzusichern.

PRAXISTIPP: Nutzen Sie zur Prüfung der Zielerreichung im Statusgespräch den Ampel-Check.

Zielvereinbarungsprozess



Checkliste Zielvereinbarungsgespräch

VORBEREITUNG	<ul style="list-style-type: none">> Rückblende> Erfolgsbewertung> Gesprächsrahmen und -bedingungen
EINSTIEG	<ul style="list-style-type: none">> positiver Beginn> Gesprächsziele> Vorgehensweise
RÜCKBLENDE	<ul style="list-style-type: none">> Erfolgsbeurteilung> Zielerreichungsgrad und -abweichungen> Schlussfolgerungen
VORSCHAU	<ul style="list-style-type: none">> Gesamtsituation> Entwicklungstendenzen> Anforderungen und Rahmenbedingungen
EINBEZIEHUNG DER MITARBEITERANLIEGEN	<ul style="list-style-type: none">> Erwartungen und Wünsche> Bedenken> Vorschläge und Verbesserungspotenziale
VEREINBARUNG	<ul style="list-style-type: none">> Arbeitsziele> Termine und Ressourcen
ABSCHLUSS	<ul style="list-style-type: none">> Resümee> Wertschätzung> Unterstützung

Grün: Die Zielverfolgung läuft nach Plan.

Gelb: Die Zielerreichung ist gefährdet. Präventive und korrigierende Maßnahmen sollten eruiert werden.

Rot: Die Zielerreichung ist nicht mehr realistisch. Eine Entscheidung über einen Abbruch oder eine Neuformulierung sollte getroffen werden.

Datenerhebung: Die Datenerhebung ist eine Vorstufe zum Zielerreichungsgespräch. Hierbei geht es darum, Daten zu den angestrebten oder bereits erreichten Ergebnissen zu beschaffen. Unterstützung leisten dabei die Finanzbuchhaltung, die Personalabteilung, der Vertrieb oder die Marketingabteilung, da sie die relevanten Daten, wie zum Beispiel Analysen, Statistiken, Kennzahlen, Umsätze, Marktanteile oder Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheiten, liefern können.

Zielerreichungsgespräch: Ähnlich wie beim Zielvereinbarungsgespräch sollte eine gründliche Vorbereitung auch vor dem Zielerreichungsgespräch stattfinden. Es ist dabei zu überprüfen, ob und in welchem Umfang die vereinbarten Ziele erreicht wurden und welche Gründe für mögliche Abweichungen angeführt werden können.

Die im Zielvereinbarungsgespräch festgelegten Ziele werden also aufgegriffen, besprochen und auf ihre Realisierung hin überprüft. Gesprächsthemen können hier unter anderem die Art und Weise der Zielfindung, der Umfang der Zielerreichung oder die Analyse und Bewertung von Problemen und Lösungsalternativen sein. Außerdem sollte die Führungskraft die bisherigen Anstrengungen des Mitarbeiters anerkennen und würdigen beziehungsweise bei Zielverfehlungen auch kritisch argumentieren. Ferner können in dem Gespräch auch gemeinsam Verbesserungsvorschläge erarbeitet werden.

Konsequenzen: Da im Zielvereinbarungsgespräch in der Regel eine Prämie vereinbart wird, die an den Grad der Zielerreichung gekoppelt ist, kommt es im letzten Schritt zur Auszahlung. Prämien können dabei in monetäre (Erfolgsprämie, Gehaltserhöhung) und nicht monetäre (Mitarbeiter des Monats, Büchergutschein, Wellnesswochenende) Anreize unterteilt werden.

PRAXISTIPP: Die generelle oder erstmalige Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen ist nach § 87 Abs. 1 Ziffern 1, 10, 11 BetrVG mitbestimmungspflichtig durch den Betriebsrat. Die inhaltliche Ausgestaltung von Zielen hingegen ist mitbestimmungsfrei. ↻

Die Autoren: Prof. Dr. Thomas Bartscher und Dipl.-Betriebswirtin (FH) Juliane Frick

sind Mitglieder der Forschergruppe shared knowledge. Professor Bartscher ist Referent bei der Haufe-Akademie.

LITERATUR-TIPPS

GRUNDLAGEN ERFOLGREICHER MITARBEITERFÜHRUNG

Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente;

Autor: Hartmut Laufer
Gabal Verlag, 2007;
178 Seiten, 10 Euro;
ISBN 978-3-89749-725-2

ZIELVEREINBARUNGEN

Autoren: Detlef Grimm/
Norbert Windeln
Verlag Recht und Wirtschaft, 2006;
37 Seiten, 15 Euro;
ISBN 978-3-8005-4251-2

MITARBEITERBEURTEILUNG UND ZIELVEREINBARUNG

Autor: Christian Stöwe
Rudolf Haufe Verlag,
2. Aufl. 2007; 311 Seiten, 34,80 Euro;
ISBN 978-3-448-08018-6