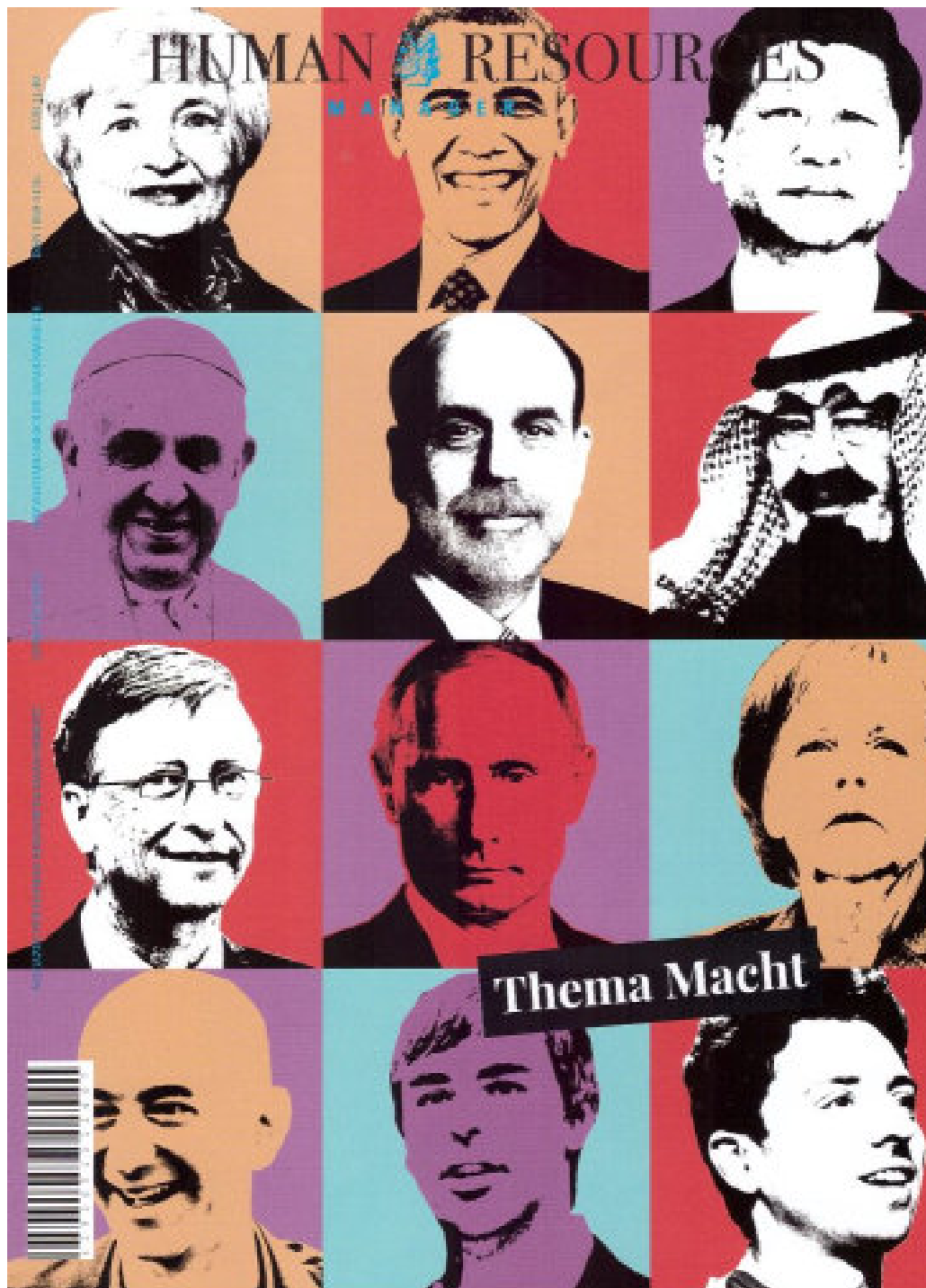


HUMAN RESOURCES MANAGER

Sonderdruck Juni 2014

BAUMGARTNER & PARTNER
performance management worldwide



Essay

Zielvereinbarungs-Systeme erfolgreich ausrichten

Bei der Etablierung von Verfahren zur Leistungsmessung wartet eine ganze Reihe unterschiedlicher Fallstricke, die es seitens HR zu beachten gilt. Dazu zählt, sich über die Zielgruppen klar zu werden, eine detaillierte Definition der zu erreichenden Ziele und der Fokus auf die Anforderungen der jeweiligen Stelle.

Von **FRIEDRICH A. FRATSCHNER**

Zielvereinbarungen haben sich seit vielen Jahren in den Unternehmen durchgesetzt. Trotz der aus HR-Sicht oft wahrgenommenen Alternativlosigkeit der Methodik stellen sich in der operativen Umsetzung immer wieder Probleme ein, die dazu führen, dass die angestrebte Leistungsspreizung und Bonusdifferenzierung nicht erreicht wird.

Dies liegt zum einen an der fehlenden Rollenwahrnehmung der Führungskräfte und der grundsätzlichen Frage, ob es sich aus Sicht der Führungskraft inhaltlich lohnt, Leistung zu differenzieren, zum anderen aber insbesondere auch an verschiedenen methodischen Defiziten, auf die nachfolgend im Einzelnen eingegangen wird.

1. Die relevante Zielgruppe im Fokus

Zielvereinbarungen bringen nachweisbare Vorteile bei Stellen, in denen mündige Spezialisten und Führungskräfte über den besten Weg zur Zielerreichung nachdenken und verhandeln. Zielvereinbarungen im Kreis rein aufgabenorientiert geführter gewerblicher Mitarbeiter- und Sachbearbeiterstellen schließen sich damit aus.

„Konzentrieren Sie sich bei der Anwendung von Zielvereinbarungen auf Spezialisten- und Führungskräftestellen.“

Maßnahme

Konzentrieren Sie sich bei der Anwendung von Zielvereinbarungen konsequent auf Spezialisten- und Führungskräftestellen in der Fach- und Führungskarriere. Denn im Sachbearbeiter- oder gewerblichen Mitarbeiterbereich werden die Zielvereinbarungen der ersten Jahre von den Führungskräften oft nur von Jahr zu Jahr fortgeschrieben oder kopiert. Mehr lässt die Vielfalt der Stelle oft auch nicht zu.

Trotzdem kann man natürlich auch einfachere Mitarbeiterstellen über Ziele führen. Dies beinhaltet dann die konsequente Kommunikation der Ziele des Unternehmens oder der Organisationseinheit an die Mitarbeiterteams. Mit anspruchsvollen individuellen Zielvereinbarungen hat dies aber wenig zu tun. Und genau auf diesen Unterschied sollte HR achten.

2. Sinn und Unsinn von Teamzielen

Viele Unternehmen nutzen Teamziele, damit insbesondere im operativen Bereich die Führungskräfte von individuellen und zeitaufwändigen Zielvereinbarungen befreit werden. Natürlich macht es Sinn, Ziele für Teams zu definieren. Dann aber bitte nicht im Rahmen eines Zielvereinbarungssystems, das auf anspruchsvolle, individuelle Zielvereinbarungen ausgerichtet ist. Denn Teamziele sind oft nichts anderes als die gut verkaufte Fluchtbewegung der Führungskraft vor dem Individualziel.

Zudem bleibt bei Teamzielen oft völlig unklar, was am Jahresende beurteilt werden soll:

- Option 1: Der Beitrag des einzelnen Mitarbeiters zum Teamziel?
- Option 2: Der Erfolg des Teams?
- Option 3: Oder beide Aspekte zusammengefasst?

Maßnahme

Klären Sie explizit, ob und wo Sie Teamziele wirklich zielgerichtet anwenden wollen und welche Regeln für die Beurteilung gelten sollen. Denn als echte Zielvereinbarungen scheiden Teamziele per Definition aus.

3. Die Qualität der Zielbeurteilung sichern

Viele Zielvereinbarungssysteme erfahren eine Qualitätssicherung nur am Ende der Leistungsperiode. Zu diesem Zeitpunkt sind die Zielerreichungsbeurteilungen aber zumeist bereits final realisiert und an die Mitarbeiter kommuniziert worden und es obliegt – sofern nicht die personalpolitisch generell kritisch zu bewertende „Forced Distribution“ gefordert wird – oft HR, den beurteilenden Führungskräften bei Schief-lagen zu beweisen, dass eine Beurteilung falsch und zu korrigieren ist.

Maßnahme

Nutzen Sie in HR den Ziel-Gesamtprozess und die Verantwortung der Führungskräfte für sich. Lassen Sie sich von den Führungskräften einige Monate vor Ende der Leistungsperiode ein vorläufiges, aber verbindliches Zielerreichungs-Feedback geben. Diese Orientierung ist oft bereits zu 90 Prozent treffsicher.

Laden Sie auf Basis dieser Informationen die Führungskräfte zu Beurteilungskonferenzen ein. Sichten Sie gemeinsam Korrekturbedarfe, besprechen Sie das sich ergebende Zielerreichungs-Ranking, fragen Sie sich, inwieweit die erkennbaren Muster realitäts- und leistungsgerecht sind. Und identifizieren Sie die Topleister des jeweiligen Jahres. Erst anschließend planen Sie das finale Zielerreichungs-Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

4. Diffuse Definition des Anspruchsniveaus der Ziele

In vielen Unternehmen steht zum Anspruchsniveau der Ziele lediglich, dass diese „SMART“, also spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert sein sollen. Dies hilft in der operativen Umsetzung aber oft nicht weiter. Erst recht führt es zu keinem einheitlichen Anspruchsniveau der Ziele. Lediglich das Rückzugsziel der alleinigen Messbarkeit wird oft gewählt und führt dann zu (qualitativen) Fehlsteuerungen. Zumal vereinbarte Ziele ein besonderes Anspruchsniveau beschreiben sollen. Dieses liegt aber insbesondere in der Mehrdimensionalität der Ziele und damit in der geforderten Auflösung der Zielkonflikte begründet.

„Viele Anwender definieren das Anspruchsniveau der Ziele nicht auf Basis des Anspruchsniveaus der Stelle.“

Maßnahme

Jedes Ziel sollte jeweils drei Dimensionen abdecken:

- **Zeit:**
Bis wann ist was zu erreichen?
- **Menge:**
Wie viel muss erreicht werden, was darf es kosten et cetera?
- **Güte:**
Wie gut muss das Erreichte final sein?

In allen Bewertungskonferenzen lässt sich feststellen, dass die Güte beziehungsweise die Qualität final immer höher gewichtet wird als die rein messbaren Kriterien. Und genau dieser Konflikt zwischen Quantität und Qualität der Zielerreichung muss im Jahresverlauf gelöst werden.

5. Zielerreichung skalieren, aber wie?

Gerne wird unterstellt, dass messbare Ziele und prozentual skalierbare Zielerreichungsbeurteilungen zu einer automatischen Objektivität und damit zur Vermeidung von klassischen Fehlern im Zielvereinbarungssystem führen.

Dem ist jedoch nachweisbar nicht so. Denn die Beurteilung der Ziele auf einer prozentualen Skalierung (zum Beispiel 50 bis 150 Prozent) führt auch zu Fehlsteuerungen. Eine messbare 80-prozentige Zielerreichung kann in einem Fall fast gut beziehungsweise eine tolerierbare Abweichung vom Sollzustand beschreiben, in einem anderen Fall aber völlig unakzeptabel sein.

Maßnahme

Vertrauen Sie nicht länger auf die alleinige Messbarkeit und die fälschlicherweise angestrebte Vermeidung von Subjektivität. 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 inhaltlich zu stellen. Denn dies muss der Führungs-

anspruch sein. Glauben Sie außerdem nicht, dass zum Beispiel eine Prozentskalierung die Wahrheitsfindung fördert. Vielmehr führt genau dies oft zu einer Fehlbeurteilung durch die Fokussierung auf

eindimensionale Ziele. Die klassische personalwirtschaftliche Skalierung von „1= Ziel verfehlt“ über „3= Ziel erreicht“ bis „5= Zielerreichung überschritten“ führt zu deutlich ehrlicheren Beurteilungen. Final lässt sich festhalten: Unabhängig von den bestehenden Skalierungsmodellen treten in allen Unternehmen ähnliche Probleme auf. Die isolierte Skalierungsdiskussion hilft demzufolge nicht weiter.

6. Ziele am Anspruchsniveau der Stelle und nicht an der Leistung des Mitarbeiters ausrichten

Dieses Defizit ist insbesondere virulent, wenn mehrere Stelleninhaber (zum Beispiel verschiedene Vertriebsmitarbeiter, 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 Anspruchsniveaus der Stelle.

Maßnahme

Stellen Sie das Anspruchsniveau der Stelle in den Vordergrund der Bewertung. Erfolgreiche Mitarbeiter sollten dies auch in der Zielerreichung reflektiert bekommen. Denn im Mittelpunkt steht nicht die relative Leistungsveränderung von Jahr zu Jahr, sondern die jährliche Zielerreichung. Dies ist wichtig, da bei der oben genannten Basierung der Ziele auf dem zugrundeliegenden Leistungsvermögen des Stelleninhabers leistungsstarke Mitarbeiter übervorteilt und schwächere Mitarbeiter geschont werden.

„Personalentwicklungsziele gehören ins Mitarbeitergespräch und nicht in die operative und oft bonusrelevante Zielvereinbarung.“

7. Stärken verstärken oder Schwächen beseitigen?

Viele Unternehmen richten ihre im Zusammenhang mit Zielvereinbarungssystemen stehenden Personalentwicklungsmaßnahmen auf die Mitarbeiter mit Zielverfehlungen aus. So kann man in vielen Broschüren nachlesen, dass Zielverfehlungen durch zielgerichtete Personalentwicklungsmaßnahmen begegnet wird. Dies führt dann direkt zu einem zweiten Problemkreis, indem nicht die Erreichung operativer Ziele, sondern die Qualifizierung von Mitarbeitern zum Inhalt der Zielvereinbarungen wird.

Maßnahme

Personalentwicklungsziele sind sinnvoll und haben selbstverständlich ihre Berechtigung, aber nicht im Rahmen von operativen Zielvereinbarungssystemen. Sie gehören ins Mitarbeitergespräch und nicht in die operative und oft bonusrelevante Zielvereinbarung. Denn hier geht es um Performance-Ziele.

Personalentwicklungsziele sollten – und dies gilt außer bei stellenkritischen Defiziten für fast alle Entwicklungsmaßnahmen – sowieso viel stärker an den Stärken und nicht an den Schwächen der Mitarbeiter ausgerichtet werden. Dies würde auch dazu beitragen, eine positivere Positionierung der Personalentwicklungsmaßnahmen in den Unternehmen zu erreichen.

8. Zielerreichung versus Leistungsbeurteilung

Ziele verlangen es aufgrund der Ungewissheit der Zukunft sowohl von der Führungskraft als auch von dem Mitarbeiter, ein Risiko über die richtige Dimensionierung der Ziele im Kontext der Unwägbarkeit der Zukunft einzugehen. Damit sich Ziele aber lohnen und die dahinter liegenden Bonusysteme bedient werden können, bedarf es der Bereitschaft beider Seiten, dieses „Risiko der Zukunft“ auf sich zu nehmen.

Doch leider werden aufgrund dieser Unwägbarkeit Ziele oft zu schwach angesetzt. Dies ist nicht nur in der naheliegenden Bonusbeschaffungsmentalität begründet, sondern hat auch methodische Gründe.

Denn in vielen Systemen wird nicht ausreichend zwischen der Zielerreichung und der Gesamtbeurteilung des Mitarbeiters differenziert. Dies ist aber ein ganz wichtiger Grund für die oft vorzufindende Ablehnung der Führungskräfte, echte Zielverfehlung – bei ansonsten guten Mitarbeitern – auch als solche auszuweisen.

Maßnahme

Differenzieren Sie in Ihren Feedbacksystemen konsequent zwischen der jährlichen Zielerreichung und der Gesamtbeurteilung des Mitarbeiters. Denn eine Zielverfehlung in einem unsicheren Umfeld macht den Mitarbeiter nicht automatisch zu einem schlechten Mitarbeiter. Und nur dann werden sie auch vermehrt bereit sein, im Rahmen des Zielvereinbarungssystems Risiken der Zukunft auf sich zu nehmen.

9. Zielerreichung und -überschreitung müssen durch klare Mehrwerte belegbar sein

Viele Führungskräfte vergessen, dass es sich bei bonusrelevanten Zielvereinbarungen nicht um ein Geldverteilungsinstrument handelt, sondern um eine Teilung von geschaffenen Mehrwerten zwischen dem Unternehmen, der Organisationsentwicklung – sprich dem Budget – 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. Gleichzeitig muss deutlich werden, dass es nur Mehrwerte zu teilen gibt und Engagement oder Bemühen redlich, aber nicht bonusrelevant sind.

Maßnahme

Stellen Sie klar, dass externe Ereignisse die Mitarbeiter in ihrer Zielerreichung im positiven wie im negativen Fall genauso treffen wie das Unternehmen. Insofern müssen die Zielerreichung der Mitarbeiter und die Zielerreichung der Ressorts des Unternehmens zumindest mittelfristig korrelieren. Das dem so ist, muss HR managen und belegen können.

10. Fehlsteuerung durch Ziele konsequent vermeiden

Alle genannten Maßnahmen kosten das Personalressort viel Zeit und Engagement. Aber es lohnt sich im Sinne der Leistungs- und Kommunikationskultur und der Förderung des Leistungsumfeldes. Zumal insbesondere die leistungsstarken Mitarbeiter die Verlierer in schlecht umgesetzten Zielvereinbarungssystemen sind. Wenn Zielvereinbarungssysteme aber so ausgestaltet sind, dass die strategische Relevanz fehlt und die Kommunikationswirkung über die wirklich relevanten Ziele verfehlt wird, ist das System wirkungslos und konsequent zu überdenken.

Maßnahme

Prüfen Sie Ihre Zielvereinbarungssysteme regelmäßig auf ihre strategische und operative Wirkung. Analysieren Sie, ob die Ziel-Kommunikation unter Einsatz des Zielvereinbarungssystems wirklich optimiert wurde, prüfen Sie die Leistungsgechtigkeit der Bonusverteilung und passen Sie – sofern dem nicht so ist – die Systemkomponenten, die nicht funktionieren, konsequent an.

Am wichtigsten ist aber, dass Sie Ihre Führungskräfte aktiv in Ihrer gemeinsamen Verantwortung für ein wirkungsvolles und leistungsdifferenzierendes Zielvereinbarungssystem und in der gemeinsamen Qualitätssicherungs-Rolle unterstützen.



Friedrich A. Fratschner

Er ist seit 2003 Geschäftsführender Partner der Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH. Bereits seit Mitte der 80er Jahre ist er in der Beratungsbranche tätig, unter anderem bei PwC-strata, PMC Personal Management Consult und bei DMC Dresdner Management Consult.