

# Whitepaper

10 Punkte die Sie im Blick haben sollten bevor Sie Ihr Zielvereinbarungssystem (voreilig) über Bord werfen



# AGENDA

1 10 Themen/Handlungsfelder

2 Baumgartner & Partner

3 HR Online Manager

4 Kontaktdaten

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird im nachfolgenden Text die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

Whitepaper: 10 Punkte die Sie im Blick haben sollten bevor Sie Ihr Zielvereinbarungssystem (voreilig) über Bord werfen

1 Vergütungs- fokussierung als Basisproblem	2 Rolle der Führungskräfte im Zielvereinbarungs- prozess	3 Zielklarheit schaffen, objektiv beurteilen. Geht das?	4 Zielsysteme auf den verschiedenen Ebenen	5 Teamziele als Flucht
6 Zielsysteme und Agilität bzw. MbO versus OKR	7 Zielerreichung versus Gesamtleistung des Mitarbeiters	8 Qualitätssicherung ist eine Notwendigkeit	9 Vergessen Sie SMART	10 Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation
Ausblick				

# Ausgangssituation

Viele Unternehmen überlegen aktuell Ihr Zielvereinbarungssystem (auch wegen des oft missglückten Vergütungsbezugs) über Bord zu werfen. Die folgenden Ausführungen sollen klären, ob dies immer der beste Weg ist.

## Aktuelle Themen

- Die Gründe sich von aktuellen Zielvereinbarungssystemen abzuwenden sind vielschichtig:
  - Die Systeme machen viel Arbeit
  - Die Kommunikation ist komplex
  - Es verbleibt oft nicht mehr als ein ärgerlicher Basar über Zielniveaus
  - Die Kombination mit variabler Vergütung sorgt für Verdruss.
  - Der erhoffte Nutzen tritt nicht ein

## Aktuelle Themen II

- Doch welche Zielstellung haben Zielvereinbarungssysteme eigentlich.
- Stellt der Vergütungsbezug den eigentlichen Nutzen dar oder die Kommunikation über Ziele?
- Und würde es den Systemen nicht guttun ein wenig mehr Qualität zu erwarten?
- Alle diese Themen nehmen die folgenden Ausführungen auf.

# 1. Vergütungsfokussierung als Basisproblem

## Vergütung als Komplexitätstreiber



- Viele Zielvereinbarungssysteme sind mit Bonussystemen verknüpft.
- Das macht auf den ersten Blick auch Sinn, denn Mitarbeiter mit guter Zielerreichung sollen mehr verdienen als Mitarbeiter mit weniger guter Zielerreichung.
- Folgende Probleme bestehen im ZV-Prozess:
  - Die Vereinbarungen verkommen zu einer Auflistung von Aufgaben statt Zielen, zum Basar oder zu „weiter so..!“
  - In vielen Systemen wird eine Spreizung in der Vergütung nicht erreicht, da 80% der Mitarbeiter eine vergleichbar (gute) Zielerreichung testiert wird.
- Der unmittelbare Vergütungsbezug sollte aufgelöst werden.
- Ob deswegen das Zielvereinbarungssystem auch aufgegeben werden sollte ist aber eine andere Frage
- Denn Zielvereinbarungssysteme schaffen Zielklarheit und sind demzufolge wertschöpfend.
- Zudem sollten Führungskräfte sich so oder so zwingend über die Ziele der OE und der Stelle/das Team abstimmen.
- Was dort zu tun ist und welchen Anspruch das Unternehmen damit verbindet muss definiert werden. Und das geht über SMART weit hinaus.

## 2. Rolle der Führungskräfte im Zielvereinbarungsprozess

Die Rolle der Führungskräfte im Zielvereinbarungsprozess ist defizitär und oft basarhaft ausgestaltet



- In vielen Unternehmen gelingt die Kommunikation über (generelle) Ziele von der Führungskraft an die Mitarbeiter noch ausreichend.
- Problematisch wird es
  - bei der Verschriftlichung der Ziele und der damit einhergehenden inhaltlichen Konkretisierung
  - bei der Konkretisierung der Zielniveaus in der bestehenden Vielfältigkeit der Parameter sowie
  - bei der inhaltlichen Ausgestaltung der sehr vielen verschiedenen (möglichen) Zukunftsszenarien.
- Es hat sich leider in vielen Fällen nicht durchgesetzt, dass eine Zielvereinbarung in einem ersten Schritt ein Kommunikationssystem darstellt bzw. den Rahmen bildet für die Kommunikation von übergeordneten Zielen.
- Führungskräfte lassen sich allzu schnell auf einen Basar der Zielniveaus ein anstatt das Thema „Kommunikation von Zielen und Anspruchsniveau der Ziele“ in den Vordergrund zu stellen.
- Genau das ist aber Aufgabe der Führungskraft: Ein Bild der zukünftigen Entwicklung und der Szenarien zu entwerfen

## 3. Zielklarheit schaffen, objektiv beurteilen. Geht das?

Führungskräfte scheitern an der Mehrdimensionalität von Zielen und deren „objektiven“ Beurteilung

### Aktuelle Themen

- Der Wunsch Ziele messbar und scheinbar objektiv abzubilden ist der Kernproblempunkt vieler Zielvereinbarungssysteme.
- Es wird nicht anerkannt, dass sich ein Feedback (auch bei Zielen) immer aus der Würdigung vieler verschiedener Aspekte ergibt.
- Und diese Aspekte können qualitativer und quantitativer Natur sein.
- Dieser Mix an Beurteilungsmaßstäben kann aber nicht „objektiv“ gelöst werden.

### Handlungsfelder

- Vertrauen Sie nicht länger auf die alleinige Messbarkeit und die 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 zu stellen. Denn dies muss der Führungsanspruch sein. Subjektivität hin oder her.
- Und Drittens: Glauben Sie nicht daran, dass eine „Prozentskalierung“ die Wahrheit unterstützt. Vielmehr führt genau dies zu einer Fehlbeurteilung eindimensionaler Ziele.

## 4. Zielsysteme auf den verschiedenen Ebenen

Viele Zielvereinbarungssysteme scheitern daran, dass diese unreflektiert über alle/viele Ebenen angewendet werden.

Aktuelle Themen

Handlungsfelder

- Viele – insbesondere öffentliche Unternehmen – sind bestrebt Zielvereinbarungssysteme völlig undifferenziert über alle Unternehmensebenen hinweg anzuwenden.
- Da die Vereinbarung von Zielen aber nur möglich ist, wenn es eine Handlungsfreiheit an der Stelle gibt seine eigenen bzw. die im Team/im Bereich bestehenden Abläufe etc. so zu gestalten, dass die Erreichung der Ziele bestmöglich unterstützt wird, empfehlen wir diese generelle Anwendung nicht.
- Vielmehr sollte ein nach Ebenen angepasstes Zielsystem Verwendung finden.
- Ziele sollten nur dort angewendet werden, wo eine entsprechende Dispositionsfreiheit der Stelleninhaber besteht. Dies bietet sich in der Fach- und Führungskarriere an. Sachbearbeiter/gewerbliche Mitarbeiter sollten nicht über Zielvereinbarungen geführt werden (sehr wohl aber über Ziele). 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 oder eine reine Zielkommunikation vorliegen sollte.



## 5. Teamziele als Flucht

Zielvereinbarungssysteme sind – wie der Name schon sagt – auf eine Vereinbarung angewiesen. Und diese kann immer nur zwischen zwei Menschen erfolgen aber nicht kollektiv.



- Viele Unternehmen nutzen Teamziele, damit die Führungskräfte insb. im operativen Bereich „...von individuellen und zeitaufwändigen Zielvereinbarungen befreit werden“. Damit wird das Hauptziel „Kommunikation“ im Kern verfehlt.
- 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)?
- Klären Sie explizit ob Sie Teamziele wirklich anwenden wollen.
- 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.
- Teamziele eignen sich natürlich sehr gut für die Kommunikation an ein operatives Sachbearbeiter/gew. Team.
- Dann aber bitte nicht im Kontext eines anspruchsvollen Zielvereinbarungssystems sondern explizit in einem separatem Ziele-Kommunikations-Kontext.

## 6. Zielsysteme und Agilität bzw. MbO versus OKR

Das „Führen mit Zielen“ kann völlig unterschiedlich ausgestaltet sein. MbO ist nur eine Spielart davon. Aktuelle Systemansätze wie OKR vervollständigen das Bild.

### Aktuelle Themen

- Objectives & Key Results (OKR) ist der weltweite Standard für modernes Ziel- und Performance-management sowie für „Agile Leadership“.
- Objectives & Key Results (OKR) ist aber keine Methode, sondern vielmehr ein Framework, der in jedem Unternehmen individuell angepasst werden muss, um seine Wirksamkeit zu entfalten.
- OKR nimmt dabei in vielfacher Hinsicht die Themengebiete auf, die bei MbO als Defizite erkannt werden (zu starr, zu langfristig, zu wenig Anspruch...)

### Handlungsfelder

- Was ist bei OKR zu beachten? Kürzere Zyklen als Rahmen für ein agiles Umfeld stehen in vielen Projekten im Vordergrund. Der Zyklus der Vereinbarung ist deutlich kürzer als unter MbO und sinkt von 12 auf typischerweise bis zu drei Monaten.
- Ein hohes und sportliches Anspruchsniveau der Ziele mit einem gleichsam hohen Risiko die Ziele (als Unternehmer im Unternehmen) zu verfehlen stehen im Vordergrund.
- Alle Ziele sind stets transparent. Es gibt keine Geheimziele und der Leistungsbeitrag der einzelnen Parteien ist sichtbar. Die Nutzung von Synergien und der Aufbau der Netzwerk- beziehungsweise Schwarmorganisation wird damit unterstützt. [Dr. Fratschner / baumgartner.de / hronlinemanager.com](mailto:Dr.Fratschner@baumgartner.de)

## 7. Zielerreichung versus Gesamtleistung des Mitarbeiters

Viele Zielvereinbarungssysteme scheitern daran, dass unterstellt wird, dass die Zielerreichung u.a. auch als Gesamtwürdigung der Leistung herangezogen wird. Das ist aber falsch.

### Aktuelle Themen

- Die oft verhärtete Diskussion in vielen Unternehmen basiert darauf, dass das Erreichen von jährlichen Zielen und die Aussage „Es handelt sich um einen guten oder nicht so guten Mitarbeiter“ nicht ausreichend genug getrennt wird.
- Gute Mitarbeiter können Ziele erreichen oder verfehlen. Umso höher das Anspruchsniveau der Ziele umso höher das pot. Risiko des Scheiterns.
- Aber es ist eine Leistung eines Mitarbeiters sich anspruchsvolle Ziele auszuwählen. Und dies sollte auch gefördert werden.

### Handlungsfelder

- Mitarbeiter die anspruchsvolle Ziele vereinbaren, sollten eine besondere Würdigung erhalten.
- Alleine die Frage: Handelt es sich bei den Zielen um ein „weiter so“ oder sind wirklich „besondere Anstrengungen zu unternehmen“ zeigt den richtigen Weg.
- Jetzt muss es nur noch den Unternehmen gelingen diese Themen systematisch in den Vordergrund zu stellen.

## 8. Qualitätssicherung ist eine Notwendigkeit

Viele Systeme scheitern an der völlig ungenügenden Qualitätssicherung

### Aktuelle Themen

- Die meisten Zielsysteme scheitern aufgrund der sträflich vernachlässigten Qualitätssicherung.
- Warum ist es z.B. so schwer, dass Schnittstellenpartner sich gegenseitig die Ziele freigeben? Denn jede Funktion muss an der Schnittstelle zu anderen Bereichen Ihre Ziele erreichen. Aus diesem Grunde ist Transparenz so wichtig und deswegen sollte abgesichert sein, dass das Unternehmen auf vergleichbar anspruchsvollen Stellen auch vergleichbar anspruchsvolle Ziele verwendet.
- Dies betrifft aber neben dem Zielplanungsprozess auch den Feedbackprozess.

### Handlungsfelder

- Qualität ist kein Selbstläufer. Wie auch in anderen Prozessen muss permanent nachjustiert werden.
- Viele Zielvereinbarungssysteme sind aber fern jeder Qualitätssicherung. Ein gegenseitiges Feedback fehlt, Qualitätssicherung wird nicht betrieben, die Wertschätzung der Ziele im Nachbarbereich fällt gering aus.
- Wie kann man dem entgegenwirken? Durch radikale Transparenz und Bewertung der Ziele via Eigenbild und Fremdbild.
- Und durch eine konsequente Verantwortung der Akteure für Qualität.

## 9. Vergessen Sie SMART !

Auch wenn SMART draufsteht. Viele Systeme sind weit von SMART entfernt, da „copy & paste“ im Vordergrund steht statt dem Ziel „echte smarte Ziele“ zu vereinbaren

### Aktuelle Themen

- SMART hat sich – auch aufgrund der einfachen Einprägsamkeit des Begriffs – vielfach umgesetzt.
- Der Grund liegt aber nicht in der inhaltlich gelungenen Umsetzung smarter Ziele sondern in der Worthülse SMART.
- Denn egal wie schlecht die Systeme aufgebaut und genutzt werden. In der Betriebsvereinbarung der meisten Unternehmen steht zu 100% der Begriff SMART.
- Und wenn Systeme über Worthülsen statt über Inhalte aufgebaut werden darf man von diesen in der Umsetzung (leider) nicht viel erwarten.

### Handlungsfelder

- Egal ob es SMART heißt oder ob Sie andere Begrifflichkeiten verwenden.
- Jedes anspruchsvolle Ziel muss eine klare Orientierung bieten zu den
  - (1) messbaren Kriterien
  - (2) nicht-messbaren Kriterien
  - (3) zu den dahinterliegenden Sub- und Teil-Zeiten als auch
  - (4) zu den weiteren Umfeldbedingungen
- Und es muss eine klare Überlegung geben, wie die einzelnen ergebnisrelevanten Themen zueinander stehen.

# 10. Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation

Statt zu diskutieren über Zielvorgaben, Zielvereinbarungen, Zielkommunikation, MbO oder OKR usw. muss ein zentrales Thema im Vordergrund stehen. Die Kommunikation der Ziele in die Belegschaft!

## Aktuelle Themen

- Viele Systeme vergessen das eigentliche Ziel eines Zielvereinbarungssystems: Die Kommunikation von Zielen und die Einschätzung von Zielbeiträgen auf den verschiedenen Ebenen.
- Reflektiert man diese Zielstellung dann lassen sich viele Themen im Kontext von MbO-Systemen viel schneller lösen.
- Denn die Frage muss lauten: Wie gelingt es uns die Ziele des Unternehmens und seiner Organisationseinheiten zielgerichtet ins Unternehmen zu kommunizieren und die Leistungsbeiträge der Belegschaft zu klären.

## Handlungsfelder

- HR muss demzufolge viel mehr als in der Vergangenheit die Zielsysteme auf die verschiedenen Hierarchie- und Karrierewege anpassen.
- Wenn es sinnvoll ist in einfachen Stellen eine reine Zielvorgabe zu kommunizieren so kann es in anspruchsvolleren Stellen sinnvoll sein MbO oder OKR nebeneinander zu verwenden.
- Dies muss sich aus den Anforderungen der Organisationsbereiche ergeben. Denn es gibt keinen „one fits all“-Ansatz.

# Ausblick

Mit Zielen zu arbeiten ist eine Notwendigkeit. Nur sollte es flexibler, auf das Stellenniveau angepasst und mit mehr Qualität geschehen.

## Handlungsfelder 1

- Mit Zielen zu arbeiten ist eine Notwendigkeit. Was wäre die Alternative? Die Rückkehr zur aufgabenorientierten Führung? Das kann nicht sein.
- Denn so lange Unternehmen im Wettbewerb stehen sind Ziele zu erreichen, über die man sich über alle Stellen, Hierarchieebenen und/oder im Team (OKR) verständigen sollte.
- Dabei wäre der Prozess der Zielfindung und Zielvereinbarung sowie des Zielerreichungsfeedbacks oft sehr viel sinnvoller, wenn man die Zielerreichung vom unmittelbaren Vergütungsbezug loslöst.

## Handlungsfelder 2

- Dabei entstehen im Detail folgende Handlungsfelder. Denn Zielsysteme werden nur dann eine Zukunft haben, wenn
  - es HR gelingt diese Zielsysteme viel mehr als in der Vergangenheit flexibel auf die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen auszurichten.
  - die Zielsysteme konsequent in einen Qualitätssicherungsprozess eingebunden werden.
  - Die Zielsysteme statt administrativem Aufwand einen nachweisbaren Mehrwert schaffen. Und dieser liegt nicht in der Bonusverteilung sondern in der Beschleunigung der Zielekommunikation und der kritischen Auseinandersetzung mit den Zielen.

# AGENDA

1 10 Themen/Handlungsfelder

2 Baumgartner & Partner

3 HR Online Manager

4 Kontaktdaten



# Baumgartner HR Strategie- und Umsetzungsberatung

## Historie

Baumgartner & Partner ist eine der führenden Beratungsunternehmen im deutschen Raum mit dem Fokus HR- sowie Anforderungs-, Leistungs- und Vergütungsmanagement.

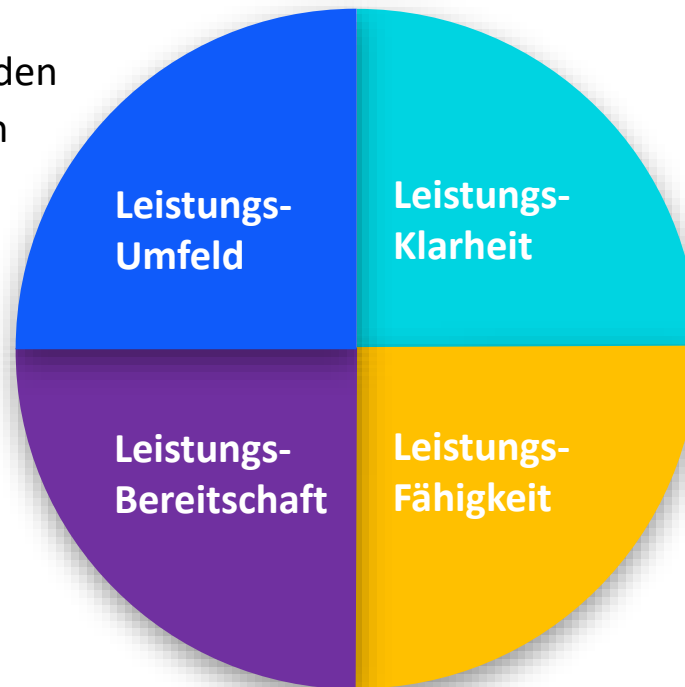
## Unsere Stärken

- » Unabhängige, partnergeführte Beratungsboutique
- » Klare Fokussierung auf HR-Beratung mit Schwerpunkt Compensation & Benefits
- » Über 25 Jahre Beratungserfahrung
- » Herausragende Kompetenz auf den Gebieten des Performance- und Vergütungsmanagement



# Baumgartner & Partner: Das Basismodell

Schaffung eines leistungsfördernden organisatorischen und kulturellen Umfeldes („dürfen“)



Klarheit von Strategien, Zielen, Anforderungen (Was) und Verhaltensweisen (Wie)

Beitritts-, Beitrags- und Bleibe-Motivation der Mitarbeiter („wollen“)

Befähigung von Organisation und Mitarbeitern („können“)

# HR Online Manager – Die führende Online-Plattform



The advertisement features a dark background with a white sidebar on the left. The sidebar contains the text 'HR Online Manager' in a bold, red font above a photograph of two men in business suits. The main area has the title 'Moderne Webtools FÜR HR-PROFESSIONALS' in white. Below the title is a horizontal sequence of five hexagonal icons, each with a white icon and text: 'STELLEN-BESCHREIBUNG ONLINE' (teal), 'STELLEN-BEWERTUNG ONLINE' (dark grey), 'EINGRUPPIERUNG ONLINE' (dark blue), 'COMPETENCY ONLINE' (maroon), and 'COMPENSATION ONLINE' (black). At the bottom, the website 'www.hronlinemanager.com' and 'powered by Baumgartner & Partner' are listed in white.

**HR Online Manager**

Moderne Webtools  
**FÜR HR-PROFESSIONALS**

STELLEN-BESCHREIBUNG ONLINE

STELLEN-BEWERTUNG ONLINE

EINGRUPPIERUNG ONLINE

COMPETENCY ONLINE

COMPENSATION ONLINE

[www.hronlinemanager.com](http://www.hronlinemanager.com)  
powered by Baumgartner & Partner

[Jetzt kostenfrei testen](#)

Whitepaper: 10 Punkte die Sie im Blick haben sollten bevor Sie Ihr Zielvereinbarungssystem (voreilig) über Bord werfen

# Kontakt

Dr. Friedrich A. Fratschner

Partner und Geschäftsführer

**Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH**

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

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

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

Mobil: +49 (174) 99 0 99 50