

## Klassische Fehler bei Zielvereinbarungen

**Tipps.** Es gibt einige neuralgische Fehler, an denen Zielvereinbarungssystem meist kranken. Berater Friedrich Fratschner zeigt neun davon auf. Man sollte sie von Anfang mitbedenken.

### 1 Zielvereinbarungssysteme über alle Ebenen.

Ziele sollten nur dort angewendet werden, wo Mitarbeiter Arbeitsabläufe selbst bestimmen können. Wer allein operative Aufgaben übernimmt, sollte nicht über Zielvereinbarungen, aber über Leistungsvorgaben geführt werden.

### 2 Unklarheit über die Definition der Ziele

Oft ist unklar, wie man ein Ziel auslegen sollte. Darum sollte jedes Ziel anhand der folgenden drei Dimensionen beschrieben werden: Zeit (Bis wann ist was zu erreichen?). Menge (Wie viel muss erreicht werden in messbaren Einheiten?) und Güte (Wie gut muss das Erreichte sein?).

### 3 Alleinige Konzentration auf Messbarkeit

Die meisten Ziele sind nur quantitativ messbar. Das macht sie aber manipulierbar, da dies nichts über die Qualität der Zielerreichung aussagt. Man muss beides einbeziehen.

### 4 Teamziele statt Einzelziele

Viele Unternehmen nutzen Teamziele, da dies Zeit spart. Bei Teamzielen bleibt aber unklar, was beurteilt werden soll: Der Beitrag des einzelnen Mitarbeiters zum Teamziel oder der Erfolg des Teams oder beides? Sie eignen sich daher nicht als individuelle Zielvereinbarung.

### 5 Kein Zusammenhang zu den Unternehmenszielen

Zielvereinbarungen müssen direkte oder zumindest indirekte positive Wirkung auf die Zielerreichung des Unternehmens haben. Allein ein Bemühen kann nicht belohnt werden, sondern nur das Schaffen von Mehrwert.

### 6 Anspruchsniveau auf Basis des Könnens

Häufig wird das Anspruchsniveau der Ziele auf Basis der Leistungsfähigkeit des Stelleninhabers und nicht auf Basis des Anspruchsniveaus der Stelle definiert. Dies führt dazu, dass die Differenzierung zwischen guten und schlechten Mitarbeitern minimal wird. Denn honoriert wird dann auf der Seite des Schlechtleisters das Bemühen und auf der Seite des Guteisters die absolute Topleistung.

### 7 Keine oder geringe Qualitätssicherung

Wenn Zielvereinbarungssysteme erst am Ende der Leistungsperiode eine Qualitätssicherung durchlaufen, ist es für die Personalabteilung schwierig den beurteilenden Führungskräften eine Korrektur an den Zielbewertungen nahe zu legen. Darum sollte HR ein vorläufiges Feedback drei Monate vor Ende der Leistungsperiode einfordern.

### 8 Verknüpfung von Personalentwicklung und Zielen

In vielen Systemen werden statt operativen Zielen auch Personalentwicklungsziele festgelegt. Personalentwicklung ist sinnvoll und wichtig. Bei operativen Performance-Zielen machen sie aber keinen Sinn. Schließlich soll nicht das Besuchen von Seminaren belohnt werden.

### 9 Rückschluss von Zielerreichung auf Gesamturteil

Eine Zielerreichung beurteilt den Zielzustand am Ende des Jahres, eine Beurteilung den Mitarbeiter insgesamt. Man sollte beides konsequent trennen, damit Mitarbeiter bereit sind, auch anspruchsvolle Ziele zu vereinbaren. Mischsysteme (wie im öffentlichen Dienst) sind abzulehnen.