

Zielvereinbarung – aber richtig !

Die Umsetzung von Zielvereinbarungssystemen führt in vielen Unternehmen zu erheblichen Problemen. Diese sind zumeist in einem ungenügenden Qualitätsmanagement begründet als auch in der völligen Unklarheit, wie das Zielverständnis sein soll, wie mit sich ändernden Umfeldbedingungen umgegangen werden soll etc. Die Haupt-Problempunkte lassen sich dabei in den folgenden 10 Aspekten zusammenfassen. Diese stehen unter der Überschrift „Was es zu vermeiden gilt“ auch im Vordergrund der Baumgartner & Partner-Zieleworkshops

Probleme die zu beachten sind und Maßnahmen die daraus abzuleiten sind:

- (1) **Anwendung von Zielvereinbarungssystemen über alle Hierarchieebenen**
 - Zielvereinbarungen für gewerbliche Mitarbeiter eignen sich nicht. Die Stellen sind zu eng geschnitten, die Vielfalt der Stellen zu gering. Trotzdem lassen sich natürlich (OE-) Ziele kommunizieren.
- (2) **Keine bzw. zu geringe Qualitätssicherung im Prozess der Beurteilung**
 - Die Beurteilung der Zielerreichung wird nicht gebenchmarkt. Die Qualitätssicherung wird der einzelnen Führungskraft überlassen. Benchmark-Veranstaltungen zur Zielerreichung über OE-Grenzen hinweg fehlen
- (3) **Völlige Unklarheit über die Definition der Ziele. Ein Votum für ein klares Anspruchsniveau der Ziele**
 - Extra Meile ist notwendig, Ziele neben oder im Tagesgeschäft, besonders anspruchsvoll oder nur die „normale Leistungserwartung“, quantitativ/messbar oder auch qualitativ? Viele Fragen und oft wenige Antworten
- (4) **Aufgaben versus Ziele. Zu geringe Auseinandersetzung damit, auf welchen Ebenen Ziele wirklich Vorteile bringen.**
 - Ziele setzen die Freiheit der Stelleninhaber voraus den Prozess zur Zielerreichung (in einem vorab definierten Maß) selbst zu bestimmen. Wenn alle Schritte zum Ziel definiert sind handelt es sich um Aufgaben. Daraus lässt sich ableiten, dass Ziele dort greifen, wo der Stelleninhaber den Prozess zur Zielerreichung überwiegend selbst bestimmen kann.
- (5) **Teamziele als „Fluchtweg“ im Kontext operativer Stellen?**
 - Teamziele werden oft dort angewendet, wo Stellen einfach sind und die Führungsstelle die Mitarbeiter auf diese Ziele ausrichten möchte. Dies ist auch richtig. Falsch ist nur Teamziele als Zielvereinbarungen „zu verkaufen“. Denn Kollektivziele sind keine Vereinbarungsziele. Dazu sollte man auch offen stehen. Wenn aber Teamziele gewählt werden, dann sollte der Maßstab der Zielbeurteilung (Einzelbeitrag (wer hat wie beigetragen?) versus Teamzielerreichung) geklärt werden.
- (6) **Alleinige Messbarkeit als Irrweg!**
 - Beziehen Sie qualitative Ziele mit ein und reduzieren Sie damit den Manipulationsspielraum
- (7) **Was ist zu vereinbaren und was ist zu erreichen? Ziele auf Basis der Potentiale des Mitarbeiters oder auf Basis des Anspruchs der Stelle?**
 - Alle operativen Ziele basieren auf dem Anspruchsniveau der Stelle und nicht auf dem Potential des Mitarbeiters.
- (8) **Gute Zielerreichung - Guter Mitarbeiter? Was sagt uns die Zielerreichung für die Personalentwicklung?**
 - Wenn Sie die Zielerreichung zur Gesamtbeurteilung des Mitarbeiters werden lassen begehen Sie einen Fehler. Denn die Gesamtbeurteilung basiert immer auf zwei Ebenen. Der Zielerreichung und der langfristigen (über die Ziele hinausgehenden Leistung) des Mitarbeiters. Beachten Sie dabei: Die Zielerreichung ist immer nur ein Leistungsausschnitt
- (9) **Unternehmerisches Risiko versus absicherungsorientiertem Vorgehen!**
 - Achten Sie darauf, dass Ihre Mitarbeiter das Risiko der Zielverfehlung eingehen. Zielvereinbarungen unterstützen die unternehmerische Grundhaltung der Mitarbeiter. Ziele die immer nur zu 100% erfüllt werden sind die Arbeit nicht wert die darin investiert wird.
- (10) **Bedeutung der Ziele für das Unternehmen**
 - Ziele müssen für das Unternehmen und/oder seine Teilorganisationseinheiten wichtig sein für das jeweilige Geschäftsjahr. Ein Übertreffen der Ziele muss einen nachvollziehbaren Mehrwert schaffen, der dann – im Rahmen des Bonussystems – zwischen Unternehmen und Mitarbeiter geteilt werden kann.