



Gut gezielt, perfekt getroffen

Zielvereinbarungen stellen sicher, dass jeder Mitarbeiter weiß, was wann und wie zu erreichen ist. Doch häufig verpufft die Wirkung dieses Führungsinstruments, weil es nicht richtig angewendet wird.

[2018, GASTROWORKS |

Führen mit Zielen, auch "Management by Objectives" genannt, ist das dominierende Führungskonzept unserer Zeit. Es beruht auf der Annahme, dass von vereinbarten Zielen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter Anreize zur Motivation und Arbeitsleistung ausgehen. Denn Mitarbeiter sind dabei gefordert, das angestrebte Ziel eigenverantwortlich zu erreichen. Dies motiviert sie, die Ziele zu erfüllen und die dazu notwendigen Maßnahmen anzupacken.

Anspruchsvolle Ziele setzen

Damit dies optimal funktioniert und eine starke Bindung des Mitarbeiters mit dem Ziel entsteht, legt die Führungskraft mit ihm gemeinsam das anvisierte Ziel fest. Zu beachten ist, dass das Ziel nur durch besondere Anstrengungen erreichbar sein darf. Einfache zu realisierende Ziele, die keiner außerordentlichen Leistung bedürfen, setzen die Anreizwirkung nicht in ausreichendem Maße frei.

Zielvereinbarung: Zielrichtung + Zielhöhe + Messgröße + Maßnahmen

Wie Ziele ermittelt werden

Im Zielvereinbarungsgespräch werden konkrete Ziele, wie etwa die Optimierung eines Produktionsprozesses, zwischen Mitarbeiter und Führungskraft verbindlich festgelegt. Ein Ziel besteht aus mehreren Elementen, wie etwa die Zielrichtung. Die Zielrichtung des Unternehmens wird von der Unternehmensleitung aus der Strategie abgeleitet. In der Folge erarbeiten die Beteiligten Ebene für Ebene top-down zum jeweiligen Einflussbereich passende Unterziele. Diese werden kontinuierlich horizontal abgestimmt, um mögliche Zielkonflikte frühzeitig zu identifizieren.

Dies erfordert eine hohe Kommunikation, um die Ziele mit den Führungskräften anderer Abteilungen und mit den eigenen Mitarbeitern abzustimmen. Manche Führungskräfte verzichten in turbulenten Situationen darauf, Unterziele festzulegen, weil der Kommunikationsaufwand die Effizienz des Unternehmens hemme. "Keine Zeit, wir müssen arbeiten", sagen sie.

Unternehmensleitung und Personalmanager haben deshalb dafür zu sorgen, dass der Ablauf von Zielvereinbarung und der Informationsfluss an keiner Stelle unterbrochen wird. Die erforderliche Akzeptanz der Linienmanager sollte das Personalmanagement durch schlanke und optimierte Prozesse der (Unter-)Zielfindung sichern.

Zielerreichung messen

Unmittelbar aus der für den jeweiligen Mitarbeiter geltenden Zielrichtung ist die Messgröße, wie etwa Umsatz oder Prozessgeschwindigkeit, abzuleiten. Sie drückt aus, wie der individuelle Beitrag zur Zielerreichung gemessen wird. Zu einer genauen und für alle verbindlichen Definition der Messgröße, wie etwa Umsatz aus den erzielten Kundenaufträgen des Vertriebsmitarbeiters, gehört auch die Maßeinheit.

Wichtig ist zudem, dass der Verlauf der Messgröße für den Mitarbeiter zeitnah ersichtlich und nachvollziehbar ist, damit er den Erfolg seiner Aktivitäten bewerten und sie gegebenenfalls neu ausrichten kann. Mit Vorsicht zu genießen sind Quotienten aus zwei Messgrößen, wie etwa "Umsatz pro Kunde". Sie können durch Steigerung des Zählers ebenso erhöht werden wie durch Verringerung des Nenners.

Zielhöhe festlegen

Die zu erreichende Zielhöhe der Messgröße ist einfach ein Zahlenwert, wie etwa 20.000 Euro Umsatz. Sie kann mit einem Bezugswert gekoppelt und in Prozent ausgedrückt werden, wie etwa 5 Prozent mehr Umsatz als der Branchendurchschnitt. Als Bezugswert dient oftmals das Vorjahr oder der Marktvergleich. Ein Durchschnitt der letzten drei Jahre kann bei stark schwankendem Geschäft hilfreich sein.

Es ist sinnvoll, schon vorhandene Zahlenwerke auf geeignete Messgrößen hin zu untersuchen. Hierbei hat das Personalwesen für Qualität zu sorgen: Viele der im Controlling aufzufindenden Messgrößen haben zwar eine gute Indikator- oder Frühwarn-Funktion, sind aber nicht sauber aus der Zielrichtung abgeleitet und damit für die Zielvereinbarung ungeeignet.

Qualität messbar machen

In manchen Funktionsbereichen wird häufig beklagt, dass es nur möglich sei, qualitative Ziele festzulegen, wie etwa in Service-Abteilungen die Messgröße Kundenzufriedenheit. Unter

Autor: Andreas Hein, GASTROWORKS München

Führungskräften sind Kenntnisse über Methoden nicht allzu stark verbreitet, wie die Qualität der erfolgskritischen Arbeitsergebnisse quantifiziert und gemessen werden kann. Eine solche Quantifizierung kann zum Beispiel über Kundenbefragungen geschehen.

Personalmanager sollten hier zusammen mit den Controllern Hilfen anbieten. Gemeinsam werden oft operable und für die jeweiligen Beschäftigten sehr aufschlussreiche Lösungen erarbeitet. Gleichwohl gibt es auch einzelne Tätigkeiten in Unternehmen, bei denen der Aufwand für die Messung der Zielhöhe gegenüber dem möglichen Erkenntnisgewinn nicht lohnt.

Beispiel einer Zielvereinbarung: Für den Kreis der erweiterten Geschäftsführung eines Unternehmens aus dem Maschinenbau wurde folgendes formuliert:

- Zielrichtung: "Ergebnisverbesserung"
- Abgeleitete Messgröße: " Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)"
- Bezugswert: "Vorjahr"
- Zielhöhe: "plus 5 Prozent"

Das komplette Ziel heißt also: "Ergebnisverbesserung durch 5-prozentige Steigerung des EBIT gegenüber dem Vorjahr".

Maßnahmen zur Zielerreichung vereinbaren

Ist ein vereinbartes Ziel nicht durch ausreichend viele und gute Maßnahmen untermauert, ist die Zielerreichung gefährdet. Einer der häufigsten Fehler der Führungskräfte ist, im Zielvereinbarungsgespräch ihre gesamte Aufmerksamkeit auf die Festlegung eines möglichst hohen Zieles für den Mitarbeiter zu richten. Wer, was, bis wann und mit welchem Ergebnis macht, legen sie häufig in die Verantwortung des Mitarbeiters, der sich dabei oft verzettelt. Das Personalwesen sollte deshalb Kontrollmechanismen in Zielvereinbarungsprozesse integrieren, damit Maßnahmen stets dem Erreichen des anvisierten Ziels dienen.

Dies geschieht zum Beispiel dadurch, dass Führungskräfte aufgefordert werden, die Größe der Maßnahme im Hinblick auf das Tätigkeitsvolumen und den zeitlichen Horizont auf die Person angemessen zuzuschneiden. Auch Zwischenergebnisse können vereinbart werden. Doch dabei tun sich manche Vorgesetzte schwer, bei ihren Mitarbeitern den richtigen Abstand der Meilensteine abzuschätzen. Es ist Aufgabe des Personalbereichs, die Führungskräfte hierbei zu unterstützen und entsprechende Schulungen anzubieten. Dabei ist sicherzustellen, dass die Führungskräfte ihren Mitarbeitern ausreichend Freiräume für die Entfaltung von innovativen Ideen und kreativem Potenzial für selbstständiges Denken und Arbeiten lassen.

Flexibel bleiben

Obgleich Maßnahmen in der Zielvereinbarung zu besprechen und festzulegen sind, sollten diese unterjährig flexibel gehandhabt werden. In veränderter Situation ist die ein oder



Autor: Andreas Hein, GASTROWORKS München

andere der geplanten Maßnahmen nicht mehr sinnvoll oder es tun sich Chancen für neue, höheren Erfolg versprechende Maßnahmen auf. Hierauf müssen die an der Zielvereinbarung Beteiligten zügig und flexibel reagieren.

Nur, wenn die Zielvereinbarung quantitative oder messbare qualitative Ziele und veränderbare Handlungspläne aller Mitarbeiter eines Bereiches umfasst, wird eine Zielvereinbarung handlungsleitend und zu einem wirkungsstarken Führungsinstrument.

Andreas Hein, GASTROWORKS München

