



Deutsche Gesellschaft
für Personalführung mbH

Zielvereinbarung – Wie Sie Ziele aus der Unternehmensstrategie ableiten! Von Dr. Frank Edelkraut, Interimsmanager und Personalmanagement-Consultant der DGFP mbH

Führen mit Zielvereinbarungen bzw. Management-by-objectives (MbO) gilt bereits seit vielen Jahren als das Führungsinstrument der modernen Wirtschaft. Gerade die komplexen Inhalte vieler Tätigkeitsgebiete und die zunehmende Qualifikation der Mitarbeiter erfordern eine verstärkte Beteiligung an den Arbeitsprozessen und die Übernahme zusätzlicher Verantwortung. Hierzu sind Zielvereinbarungen in besonderem Maße geeignet.

Die wichtigsten Funktionen von Zielen sind

1. Informationsfunktion
2. Kontroll-/Feedbackfunktion
3. Motivationsfunktion

Ziele schaffen die notwendige Transparenz über das Wozu und Wie, das den Mitarbeiter erst befähigt, seine Arbeit effizient zu erledigen. Gleichzeitig erlaubt die Kontrolle der Zielerreichung eine qualifizierte Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter, die wiederum Grundlage für dessen Entwicklung und die zukünftige Steuerung des gesamten Verantwortungsbereiches einer Führungskraft erlaubt. Sind Transparenz und Leistungsbeurteilung gegeben, entsteht eine hohe Motivation der Mitarbeiter fast von alleine, denn erfahrungsgemäß möchten Mitarbeiter Leistung bringen.

Schaut man sich die praktischen Erfahrungen mit Zielvereinbarungen an, sind diese jedoch sehr widersprüchlich. Auf der einen Seite stehen Unternehmen, die ihre Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit mit dieser Art der Führung deutlich verbessern konnten, auf der anderen Seite Unternehmen, die bei der Umsetzung ins operative Geschäft völlig gescheitert sind. Zurück bleiben in solchen Fällen demotivierte Mitarbeiter und massive Einbrüche in der Leistungsfähigkeit.

Woran liegt dies? Welche Erfolgsfaktoren existieren für Zielvereinbarungen und wie kann ein Unternehmen das entsprechende System erfolgreich gestalten? Schaut man sich die Praxis der Zielvereinbarungen an, sind es relativ wenige Faktoren, die über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Nur der Umgang mit diesen Faktoren ist entscheidend. Worum geht es also?

1. Die Grundhaltung - MbO ist ein Führungsinstrument
2. Das Handwerkszeug - Ziele müssen einige Kriterien erfüllen
3. Die Umsetzung – Ziele sind nur so gut, wie der operative Umgang mit ihnen

Die Grundhaltung ist bereits der erste Stolperstein, der sich in der Praxis ergibt. MbO erfordert eine gelebte Vertrauens- und Befähigungskultur, in der alle Beteiligten klar verstanden haben, was ihre Rolle ist. Den Führungskräften - denen das Instrument ja helfen soll - kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Führen mit

Zielvereinbarungen funktionieren dann, wenn die Führungskraft ihre Rolle authentisch vorleben, alle relevanten Informationen kommunizieren und den Mitarbeitern Vertrauen entgegen bringen. Schon beim Rollenverständnis bestehen in der Praxis viele Mängel. So wird häufig der übergeordnete Zusammenhang von Zielinhalten nicht klar dargestellt oder Ziele vorgegeben, statt sie mit den Betroffenen zu verhandeln. Besonders schlimm sind Inkonsistenzen, d.h. von unterschiedlichen Führungskräften/-ebenen werden Ziele unterschiedlich gehandhabt. Eine eindeutige Klärung der Frage nach dem „wozu?“ von Zielvereinbarungen ist ebenso wichtig, wie eine verbindliche Regelung des Umgangs für alle Unternehmensangehörigen. In diesem Zusammenhang lohnt es sich auch darauf zu schauen, für welche Mitarbeiter Zielvereinbarungen überhaupt sinnvoll sind und für welche nicht.

Die zur Ableitung geeigneter Ziele hilfreichen Instrumente (SMART, Aromas usw.) sind schon lange bekannt und sie beinhalten bereits alle Kriterien, die Ziele erfüllen müssen. Die Umsetzung fällt vielen Führungskräften allerdings noch immer schwer. Dabei lassen sich selbst die sogenannten „weichen Faktoren“ problemlos in konkrete Ziele fassen, wenn man weiß, wie es geht. In der Konsequenz werden vielfach Ziele vereinbart, die zu unspezifisch sind und hierdurch die Informationsfunktion nicht erfüllen können. Die ebenfalls verbreitete Strategie, sich auf Ziele zu konzentrieren, die „leicht“ formulierbar sind, führt ebenfalls in die Irre. Fatale Auswirkungen haben darüber hinaus Zielkonflikte, die sich vielfach unbemerkt in Zielvereinbarungen einschleichen. Der Prozess der Zieldefinition ist erst dann beendet, wenn die Frage nach Zielkonflikten und ihrer Auflösung beantwortet ist.

Die Formulierung und einvernehmliche Vereinbarung von Zielen sowie die Freiheit von Zielkonflikten sind bereits die „halbe Miete“. Hinzu kommt nun die Umsetzung der Ziele im Arbeitsalltag. Ziele dienen dazu, konkrete Ergebnisse zu vereinbaren und zu erreichen! Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskraft müssen (!) den Prozess der Zielerreichung regelmäßig kontrollieren und ggf. Konsequenzen aus Abweichungen ziehen. Es gilt, bereits bei der Zielvereinbarung klare Regeln für Kontrolle und Feedback zu vereinbaren und diese später auch konsequent anzuwenden. Ohne Kontrolle und Feedback existieren Ziele nur auf dem Papier und reduzieren sich in ihrer Wirkung auf den bürokratischen Prozess.

In der Quintessenz ist festzustellen, dass Zielvereinbarungen ein wichtiges und hilfreiches Führungsinstrument sind, wenn sie professionell eingesetzt werden. Gerade in einer Wirtschaft, die sich durch zunehmende Komplexität und Variabilität auszeichnet, wird sich ihre Bedeutung noch weiter erhöhen.

Weitere Informationen zu unseren Consulting- und Interimsmanagement-Dienstleistungen:

Beatrix Pönitsch
DGFP-Deutsche Gesellschaft für
Personalführung mbH
Consulting & Interimsmanagement
Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf
Tel.: 0211 / 59 78-2 10
Fax: 0211 / 59 78-29 210
eMail: poenitsch@dgfp.de
www.dgfp.de/gmbh, www.dgfp.de/consulting, www.dgfp.de/interimsmanagement