



Die 7 wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Einführung von Zielvereinbarungen und deren Ergebnissicherung



Ein einmal eingeführtes Leistungsorientiertes Vergütungssystem lässt sich nicht einfach wieder abschaffen, ohne dass bei den Mitarbeitenden ein massiver Verlust an Vertrauen und Glaubwürdigkeit entsteht.

Wir werden deshalb häufig angefragt, „weniger gut gelungene“ Einführungen der Leistungsorientierten Bezahlung bzw. der Leistungsorientierten Vergütung (LoB / LoV / ERA) durch Korrekturen des Konzepts und (Nach-)Schulungen von Führungskräften und MitarbeiterInnen zu „retten“.

Nachfolgend haben wir aus der Erfahrung dieser Projekte die aus unserer Sicht wesentlichen Erfolgsfaktoren aufgelistet, die bei der Einführung eines solchen Systems zu beachten sind, um die größten Stolpersteine von vorn herein aus dem Weg zu räumen.



Erfolgsfaktor 1: Schulungen und praktische Übungen für alle

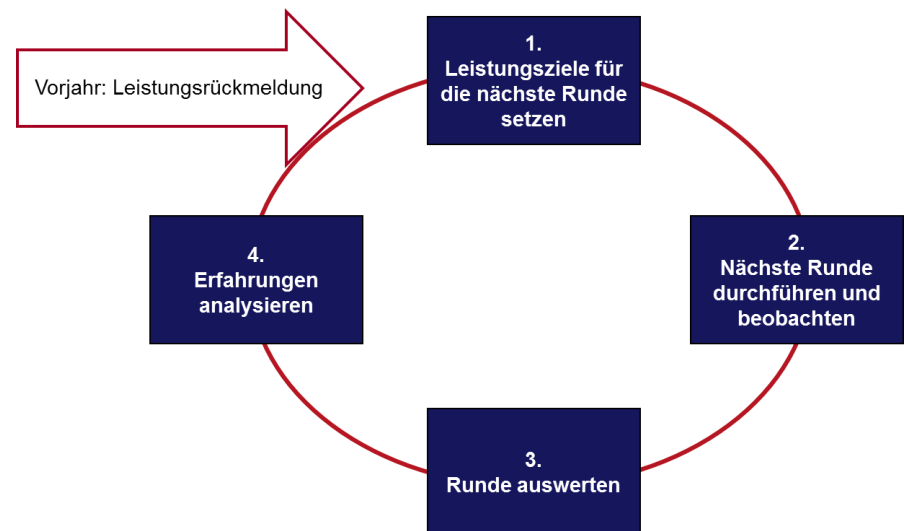
- Informieren Sie Ihre Mitarbeitenden von Anfang an und ausgiebig über alle Schritte des Einführungsprozesses und wie das System aussehen soll. Schaffen Sie Platz für Rückmeldungen.
- Schulen Sie neben den Führungskräften auch Ihre Mitarbeitenden in den Inhalten und der Anwendung der Methoden, so wie sie mit den Mitbestimmungsgremien vereinbart wurden.
- Nehmen Sie die Anregungen Ihrer Führungskräfte und Mitarbeitenden zur Umsetzung des Verfahrens ernst!
- Praktische Übungen und die Möglichkeit, eigene Fragen und Befürchtungen zu äußern, sind das A und O einer erfolgreichen Einführung und nachhaltigen Anwendung!

Was?	In welcher Ausprägung und Form?	Unter welchen Prämissen?	Wie wichtig?	Wie gut?
Zieldefinition	Quantifizierung der Kriterien	Rahmenbedingungen	Gewichtungsfaktor	Zielerreichungsgrad
Klare inhaltliche Beschreibung des Ziels	Kennziffern – Beschreibung Sollzustand – konkrete Zielerreichung	Voraussetzungen, Wechselwirkungen, Ressourcen, Störfaktoren	Faktor, der unter den einzelnen Zielen Prioritäten setzt	Messung durch definierte Bewertungs-Skala



Erfolgsfaktor 2: Strukturieren Sie den jährlichen Prozess der Erstellung des Zielkatalogs rechtzeitig und klar

- In vielen Unternehmen / Organisationen wird übersehen, dass die Erstellung eines Zielkatalogs für die gesamte Organisation einen längeren Vorlauf benötigt. Bis ein Zielkatalog für das nächste Geschäftsjahr abgestimmt ist, vergehen immer mehrere Monate.
Faustregel: Pro Organisationsebene mindestens ein Monat. Muss die Strategie erstmalig erarbeitet und ausformuliert werden, sollten dafür mindestens zwei weitere Monate eingeplant werden.
- Der Einstieg in die Schulungen der Führungskräfte und der Mitarbeitenden sollte erst danach erfolgen, da in den Schulungen sinnvollerweise aus dem Zielkatalog die konkreten Ziele für die nächsten Ebenen abgeleitet und erarbeitet werden sollten. Sonst sind die Schulungen nur unkonkrete Trockenübungen.





Erfolgsfaktor 3: Zielvereinbarungen sind ein Steuerungsinstrument zur Umsetzung der Vorgaben aus der Strategie

- Sorgen Sie dafür, dass Ihre Zielvereinbarungen immer an ihre Jahresarbeitsplanung angebunden sind. Ein häufiger in der Praxis zu beobachtender Irrtum ist nämlich, dass Zielvereinbarungen und Jahresplanung nichts miteinander zu tun hätten.
- Dies verführt Führungskräfte und Mitarbeitende sonst dazu anzunehmen, dass die reine Teilnahme an einer Qualifizierungsmaßnahme bereits ein geeignetes Ziel wäre. Da werden dann Sprachkurse vereinbart oder die Teilnahme an Teamentwicklungsworkshop – dies mag alles nötig sein, nur sind das eben keine Ziele sondern nur Maßnahmen, die ins Leere laufen, wenn Sie nicht an eine übergeordnete Zielvorgabe angebunden sind!
- Zielvereinbarungen sind keine zusätzlichen, unangebundenen Sonderaufgaben, sondern entstehen aus dem Jahreszielkatalog der obersten Leitungsebene.

Ziel

Beschreibung eines erwarteten Ergebnisses oder eines gewünschten Zustandes zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft.

= Was soll am Ende erreicht sein?

Maßnahme

Beschreibung einer Tätigkeit, Aktivität, Aufgabe, eines Projektes o.ä.

= Was soll getan werden?

Maßnahmen und Ziele sind etwas Verschiedenes!

- Zieleformulierung, als erster Schritt, um die Vorteile Zielgenauigkeit, Motivierung und kreative Lösungsideen zu realisieren!
- Maßnahmen, um die Ziele zu erreichen!
- Ein Ziel kann mit verschiedenen Maßnahmen erreicht werden, und die Entscheidung darüber trifft die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter!
- Synergie ist dann gegeben, wenn eine Maßnahme mehreren Zielen dient



Erfolgsfaktor 4: Ziele müssen SMART sein

- Die Anwendung der SMART-Kriterien auf Ziele sollte heutzutage selbstverständlich sein.
- Jeder der Buchstaben symbolisiert dabei eine Eigenschaft, die eine gute Zielvereinbarung auszeichnet.

S	spezifisch	Spezifisch ist ein Ziel, wenn es eindeutig, konkret und präzise formuliert ist
M	messbar	Messbar ist ein Ziel, wenn Kriterien vorhanden sind, anhand derer die Zielerreichung genau festgelegt werden kann und die Kriterien in der Zielvereinbarung genau definiert sind
A	anspruchsvoll	Anspruchsvoll ist das Ziel, wenn die Zielerreichung eine Herausforderung darstellt
R	realistisch / realisierbar	Realistisch/realisierbar ist ein Ziel, wenn die Zielerreichung für die Beschäftigten beeinflussbar ist und im Rahmen ihrer regulären individuellen Arbeitszeit möglich/erreichbar ist
T	terminiert	Terminiert ist ein Ziel, wenn der Zeitpunkt, zu dem das Ziel erreicht sein muss, genau definiert und dokumentiert ist



Erfolgsfaktor 5: Messgrößen zur Zielerreichung müssen realistisch sein und eindeutig definiert und dokumentiert werden.

- Im Zielvereinbarungsformular muss die Zielerreichung ganz konkret formuliert sein.
- Die Formulierungen der Kriterien sollten immer aus der Perspektive des nächsten Zielvereinbarungsgesprächs formuliert sein; besonders sorgfältig sind die Kriterien bei qualitativen Zielen zu formulieren.
- Nur mit einem funktionierenden Controlling, hat die Einführung von Zielvereinbarungen eine nachhaltige Wirkung.
- Wichtig ist insbesondere, dass höchstens 2 bis 3 Ziele pro Mitarbeiter vereinbart wird; ansonsten übersteigen nämlich die Arbeiten zur Dokumentation und Nachverfolgung der Zielerreichung den Nutzen, den dieses Steuerungsinstrument haben kann.



Übungsblatt: Erarbeitung einer Zieldefinition in Ableitung aus den Jahreszielen der GF

Jahresziel der Geschäftsführung	Was soll erreicht werden?	
Abgeleitetes operatives Ziel für die von mir geführte Organisationseinheit	Was kann/muss mein Bereich dazu beitragen?	
Zieldefinition für einen konkreten Mitarbeiter	Welche Ziele lassen sich auf Mitarbeiterebene aus den Vorgaben ableiten?	
Zielbegründung	Wie lassen sich diese Ziele und ihre Bedeutung begründen?	

Dr. Bettina Dilcher Management Consultants Network

88



Übungsblatt: Maßnahmenplanung, Messgrößen, Rahmenbedingungen und Risiken/Störgrößen

Maßnahmen zur Zielerreichung	Welche Maßnahmen sind für die Zielerreichung sinnvoll? ...	
Messgrößen (woran wollen wir erkennen, dass das Ziel erreicht wurde?)	Woran lässt sich feststellen, dass das Ziel erreicht wurde?	
Rahmenbedingungen (Ressourcen, Beteiligte, etc.)	Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein?	
Mögliche Störgrößen	Was könnte die Zielerreichung behindern?	

Dr. Bettina Dilcher Management Consultants Network

89



Erfolgsfaktor 6: Zielanpassungen müssen – unter definierten Bedingungen – möglich sein

- Aus einer Vielzahl von betrieblich bedingten Gründen kann es erforderlich sein, eine Zielanpassung vorzunehmen, damit den Mitarbeitenden gegenüber keine Ungerechtigkeiten entstehen. Gründe sind insbesondere, dass
 - sich betriebliche Rahmenbedingungen ändern (auszugleichende hoher Krankenstand über lange Zeit; Versetzung in eine andere Abteilung; Wechsel des Aufgabenbereichs; etc.).
 - Voraussetzungen wegfallen (Teilnahme an Schulung wird unmöglich; erforderliche Finanzmittel wurden gestrichen; zugesagte Kooperation mit externen Dritten wird abgesagt; etc.).
 - ...
- Natürlich rechtfertigen nicht alle Veränderungen eine Zielanpassung.
 - Selbst wenn eine Führungskraft wechselt, bleiben laufende Zielvereinbarungen weiter gültig.
 - Wenn ein Mitarbeitender seinen Urlaub gerade in die Zeit legen will, in der er/sie eigentlich an einer für die Zielerreichung wichtigen Veranstaltung teilnehmen soll.
 - Unangenehm, doch ebenso offen zu kommunizieren ist, dass Umstände, die in der Mitarbeitersphäre liegen, in den seltensten Fällen eine Zielanpassung rechtfertigen. Man kann sich dies leicht vor Augen führen: Wäre Krankheit ein Grund für die Anpassung von Zielen oder gar eine Rechtfertigung, ein Ziel dennoch als erreicht zu bewerten, würde der Krankenstand im Unternehmen / in der Organisation zum Ende des Zielvereinbarungszeitraums auffällig in die Höhe gehen.



Erfolgsfaktor 7: Geben Sie Ihren Führungskräften eine Struktur für das Mitarbeitergespräch zur Zielvereinbarung vor

- Gestalten Sie das zum Verfahren der Zielvereinbarung gehörende Gespräch mit dem Mitarbeiter so, dass es zu einem konstruktivem Dialog über Zusammenarbeit und Zielsetzungen Ihrer Organisation / Ihres Unternehmens genutzt werden kann.

