

Kompetenzfeld Führung & Management

Praxisbeispiel Zielvereinbarung

Umwidmung zur Maßnahme

Zielvereinbarung bei qualitativen Zielen
"Weiche Ziele" hart formulieren

Praxisbeispiel Zielvereinbarung Umwidmung zur Maßnahme

Zielvereinbarung bei qualitativen Zielen – "Weiche Ziele" hart formulieren

Die folgenden Praxis-Beispiele unterstützen sie bei der Vereinbarung von qualitativen Zielen. Diese "weichen Ziele" stellen für Führungskräfte und Mitarbeiter oftmals eine besondere Herausforderung dar. Im Kern steht vor allem die Frage, wie diese gemessen werden können. Die Methode der Umwidmung zu einer Maßnahme ist eine von mehreren praktikablen Vorgehensweisen, um qualitative Ziele in die Zielvereinbarung zu integrieren.

Zur Zielvereinbarung gehört zum einen die Vereinbarung des Ziels, zum anderen die Abstimmung der hierzu geeigneten und vom Mitarbeiter umzusetzenden Maßnahmen. Die Zielvereinbarung steht erst dann solide auf zwei Säulen, wenn sie neben dem Ziel auch die denkbaren Wege dorthin – die geplanten Maßnahmen – umfasst.



Für die Feststellung des Zielerreichungsgrades zum Ende der Zielperiode ist erforderlich, dass eine klare und verständliche Zieldefinition vorliegt.

Zu den unverzichtbaren Grundelementen eines Ziels gehört auch die Messgröße. Sie ist unmittelbar aus der Zielrichtung abzuleiten und hat den Grad der Zielrealisation exakt und zweifelsfrei widerzuspiegeln. Die Messung der Zielerreichung muss methodisch sauber, jederzeit nachvollziehbar, möglichst objektiv und frei von Manipulationsmöglichkeiten erfolgen.

Anders als Ziele werden Maßnahmen den im Verlauf der Zielperiode auftretenden Ereignissen und Veränderungen flexibel angepasst, um eine möglichst optimale Zielerreichung zu realisieren. Bei angekoppelten variablen Vergütungssystemen wird auf diese Weise nicht das sture Umsetzen von Maßnahmen bonifiziert, sondern das Erreichen des anvisierten Ziels.

Folglich müssen Maßnahmen auch nicht auf eine solche Weise gemessen werden, wie es bei Zielen erforderlich ist. Es ist aus diesem Grund durchaus lohnenswert, zuerst zu prüfen, ob es sich bei dem "weichen" Ziel wirklich um ein echtes Ziel handelt – oder um eine zieldienliche Maßnahme.

Bei diesem Whitepaper handelt es sich um Gedankenanstöße rund um das Thema Zielvereinbarungen, die in jedem Einzelfall möglichst nach entsprechender Beratung angepasst werden müssen. Jedwede Verwendung dieses Textes geschieht unter jeglichem Haftungsausschluss der I.O. Group Gunther Wolf. Bitte kontaktieren Sie uns, wenn Sie sich mit einem unserer Berater und Trainer austauschen möchten.

© Gunther Wolf | Engelsstraße 6 | D-42283 Wuppertal | +49 (0)202 277 5000 | www.iogw.de. Alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Kopieren oder Nachdruck verboten; Ausnahmen nur mit ausdrücklicher Genehmigung. Das Zitieren von Auszügen kann nur gestattet werden, wenn I.O. Group Gunther Wolf als Quelle genannt wird.

Praxisbeispiel Zielvereinbarung Umwidmung zur Maßnahme

Zielvereinbarung bei qualitativen Zielen – "Weiche Ziele" als Maßnahmen

Die folgenden Beispiele sind nicht zufällig gewählt. In der Praxis entpuppen sich rund 80 Prozent der für alle Beteiligten nur höchst aufwändig zu messenden, qualitativen Verhaltens-, Kompetenz-, Projekt- und Aufgabenziele bei genauerer Prüfung als Maßnahmen. Maßnahmen zweifellos, die bestens geeignet sind, ein bestimmtes Ziel zu erreichen – aber eben nicht selbst ein Ziel. Sie finden hier daher vier Beispiele für je ein Ziel, das zu einer Maßnahme umgewidmet wurde:

- » Verhaltensziel
- » Aufgabenziel
- » Projektziel
- » Kompetenzziel / Entwicklungsziel

Beispiel 1: Verhalten eines Verkäufers

Der für Bayern zuständige Außendienstmitarbeiter eines im Mineralölhandel tätigen Unternehmens besuchte auffällig wenig Kunden, verbrachte jedoch stets überdurchschnittlich lange Zeit bei den Autohäusern. Der Vertriebsleiter zog daher in Erwägung, mit ihm ein Verhaltensziel zu vereinbaren: *Straffung des Verkaufsgesprächs*. Die Verwendung von "Zeit pro Gespräch" als Messgröße erschien ihm nicht geeignet, zumal die pro Gespräch geführten Umsätze hierunter nicht leiden sollten und auch nicht die Kundenzufriedenheit bzw. die über lange Jahre aufgebaute Verbundenheit der Kunden mit dem Unternehmen.

Bei der genaueren Prüfung stellte er fest, dass die Verkürzung der Verweilzeit bei den Kunden nicht das Ziel, sondern eine Maßnahme war: Tatsächlich hatte er das Ziel im Auge, dass der Verkäufer durch mehr Kundenbesuche zu höheren Umsätzen kommen könnte. Die schließlich verwendete Formulierung für die Zielvereinbarung mit dem Außendienstmitarbeiter lautete:

Formulierung der Zielvereinbarung	Elemente der Zielvereinbarung
Umsatzverbesserung	Zielrichtung
"Steigerung des Umsatzes in der Region Bayern ...	Messgröße
... um 25 Prozent ...	Zielhöhe
... gegenüber dem Vorjahr ...	Bezugswert
... durch die folgende Maßnahme des Verkäufers X: Führen von durchschnittlich 5 statt zuvor 4 Verkaufsgesprächen pro Tag."	Maßnahme

Beispiel 2: Aufgaben eines Fertigungsteams

In einem Unternehmen der Metallindustrie mussten häufig ganze Chargen in den Schrottcontainer entsorgt werden, weil die turnusmäßige Kalibrierung der Instrumente nicht erfolgt war. Der Fertigungsleiter plante die Vereinbarung des Ziels "Plangemäße und den Vorschriften entsprechende Kalibrierung".

Doch wie sollte die Messung dieses Ziels erfolgen, ohne dass der Fertigungsleiter selbst die Kalibrierung ständig bei allen Werkzeugen durchführen müsste, um den Zielerreichungsgrad zu kontrollieren und zu dokumentieren?

Er erkannte, dass er diesen Aspekt von dem Status eines Ziels zu einer Maßnahme wandeln kann. Das zugeordnete Ziel war die Senkung der Ausschusskosten, die er ohne besonderen Aufwand aus dem ERP-System beziehen konnte. Die schließlich verwendete Formulierung für das Fertigungsteam lautete:

Formulierung der Zielvereinbarung	Elemente der Zielvereinbarung
Senkung der Ausschusskosten	Zielrichtung
10 % geringere ...	Zielhöhe
... Ausschusskosten ...	Messgröße
... gegenüber dem Vorjahr ...	Bezugswert
... durch die folgenden Maßnahmen des Fertigungsteams A: Plangemäße und den Vorschriften entsprechende Kalibrierung der Tools, [...]."	Maßnahme

Beispiel 3: Projekt eines Personalreferenten

Ein Personalleiter plante, das Projekt Planung, Gestaltung und Durchführung einer Präsenz auf der diesjährigen Azubi-Messe als Ziel mit dem Ausbildungsleiter für kaufmännische und IT-Berufsbilder zu vereinbaren. Das Unternehmen hatte bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht an einer Azubi-Messe teilgenommen. Entsprechend schwer fiel es dem Vorgesetzten, die Projektziele mit ihren möglichen Zielerreichungsgraden bzw. -stufen zu definieren und objektive Messgrößen sowie Messverfahren zu bestimmen.

Bei der genaueren Prüfung stellte er fest, dass der Messestand nicht das Ziel, sondern eine Maßnahme war: Das wirkliche Ziel war, die Anzahl der Ausbildungsplatzbewerber zu steigern. Er entschied sich, für die Messung des Zielerreichungsgrades die hier unmittelbar erkennbare Messgröße "Anzahl Bewerbungseingänge für Ausbildungsplätze" zu verwenden. Die schließlich verwendete Formulierung für die Zielvereinbarung mit dem Ausbildungsleiter lautete:

Formulierung der Zielvereinbarung	Elemente der Zielvereinbarung
"Steigerung der Anzahl der Ausbildungsplatzbewerber ...	Zielrichtung
... um 100 ...	Zielhöhe
... Bewerbungseingänge für Ausbildungsplätze ...	Messgröße
... gegenüber dem Vorjahr ...	Bezugswert
... durch die folgende Maßnahme des Ausbildungsleiters Y: Planung, Gestaltung und Durchführung einer Präsenz auf der diesjährigen Azubi-Messe am 20. Juni."	Maßnahme

Beispiel 4: Kompetenzen eines Projektleiters

In einem Unternehmen, das im Maschinenbau tätig ist, dauerten die Meetings eines ganz bestimmten Projektteams stets übermäßig lang. Die hier getroffenen Vereinbarungen wurden nicht immer eingehalten, die Projekte kamen häufig ins Stocken und wurden selten wie zeitlich kalkuliert abgeschlossen. Der technische Geschäftsführer zog in Betracht, mit dem zuständigen Projektleiter das Ziel *Teilnahme am Seminar "Effiziente Meetings"* zu vereinbaren. Dieses Ziel ist zwar gut messbar, aber die Umsetzung des Gelernten durch den Projektleiter ist hiermit keinesfalls gesichert. Andererseits konnte der Geschäftsführer die Messung der Dauer der Meetings oder des Prozentsatzes eingehaltener Vereinbarungen nicht leisten, zumal dies mit unverhältnismäßigem Aufwand verbunden wäre.

Er identifizierte die Reduzierung der verspäteten Auslieferungen von Anlagen an die Kunden als Ziel. Die Effizienzsteigerung der Meetings sowie der Erhöhung der Verbindlichkeit von zu erledigenden Teilaufgaben diene lediglich als Weg zu diesem Ziel. Er formulierte die Zielvereinbarung mit dem Projektleiter sinngemäß wie folgt:

Formulierung der Zielvereinbarung	Elemente der Zielvereinbarung
Reduzierung der verspäteten Auslieferungen	Zielrichtung
0 (Null) ...	Zielhöhe
... verspätete Auslieferungen von Anlagen an Kunden ...	Messgröße
... durch die folgenden Maßnahmen des Projektleiters Z: Teilnahme am Seminar "Effiziente Meetings", Steigerung der Effizienz der Projektmeetings durch straffe Organisation, Er- höhung der Verbindlichkeit durch ständige Kontrolle und Er- greifen von Konsequenzen und Verbesserung der Prozesse."	Maßnahme

WOLF[®]

Engelsstraße 6 (Villa Engels)
D-42283 Wuppertal
www.iogw.de

Tel. +49 (0)202 277 5000
Mail info@wolfgunther.de