

Kompetenzfeld Führung & Management
Praxisbeispiele Zielvereinbarung

Projektziele vereinbaren

Zielvereinbarung bei qualitativen Zielen

"Weiche Ziele" hart formulieren

Praxisbeispiele Zielvereinbarung Projektziele vereinbaren

Zielvereinbarung bei qualitativen Zielen – "Weiche Ziele" hart formulieren

Die folgenden Beispiele aus der Praxis von Zielvereinbarungen unterstützen Sie dabei, zu erreichende Projekterfolge zu definieren und Projektziele eindeutig zu formulieren. Projektziele gelten als qualitative Ziele, die häufig als "weiche Ziele" oder "nicht messbare Ziele" abgetan werden. Doch es sind einige Methoden verfügbar, mit deren Hilfe qualitative Ziele messbar werden. Die Projektzieldefinition mithilfe des „Magischen Dreiecks des Projektmanagements“ ist eine Technik, die sich insbesondere für einmalige und wiederkehrende Projekte sowie für umfangreiche Aufgaben eignet.

Bei der Vereinbarung von Projektzielen haben alle an der Zielvereinbarung Beteiligten ein starkes Interesse daran, dass diese präzise, klar und unmissverständlich formuliert werden. Hiermit wird sichergestellt, dass das Projektergebnis den Anforderungen und eigenen Vorstellungen genügt. Indem diesbezüglich Klarheit geschaffen wird, werden zudem spätere Auseinandersetzungen über den Grad der Zielerreichung vermieden.

Dies gilt umso mehr, wenn die Projekterfolge mit Zielerreichungsprämien, Boni oder anderen variablen Vergütungskomponenten gekoppelt sind.

Die Projektzieldefinition mithilfe des „Magischen Dreiecks des Projektmanagements“ findet nicht nur im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis Einsatz, sondern auch im Verhältnis Auftraggeber zu Auftragnehmer. Sie ergänzt hierbei Lasten- und Pflichtenhefte, die die einzelnen Teilaufgaben zur Erreichung des Projektziels beschreiben.

Praxis-Tipp: Vorab prüfen, ob das Projekt überhaupt ein Ziel ist.

Eine solide Zielvereinbarung steht auf zwei Säulen. Zu einer Zielvereinbarung gehört zum einen die Vereinbarung des Ziels, zum anderen die Abstimmung der hierfür geeigneten und vom Mitarbeiter zu ergreifenden Maßnahmen. Diese Maßnahmen stellen "Wege zum Ziel" dar. Prüfen Sie bitte genau, ob das hier messbar zu machende Projekt wirklich selbst das Ziel ist – oder ob es nicht vielmehr eine Maßnahme darstellt, mit der ein bestimmtes Ziel erreicht werden soll. In der Praxis entpuppen sich rund 80 Prozent der Projektziele als Maßnahmen.

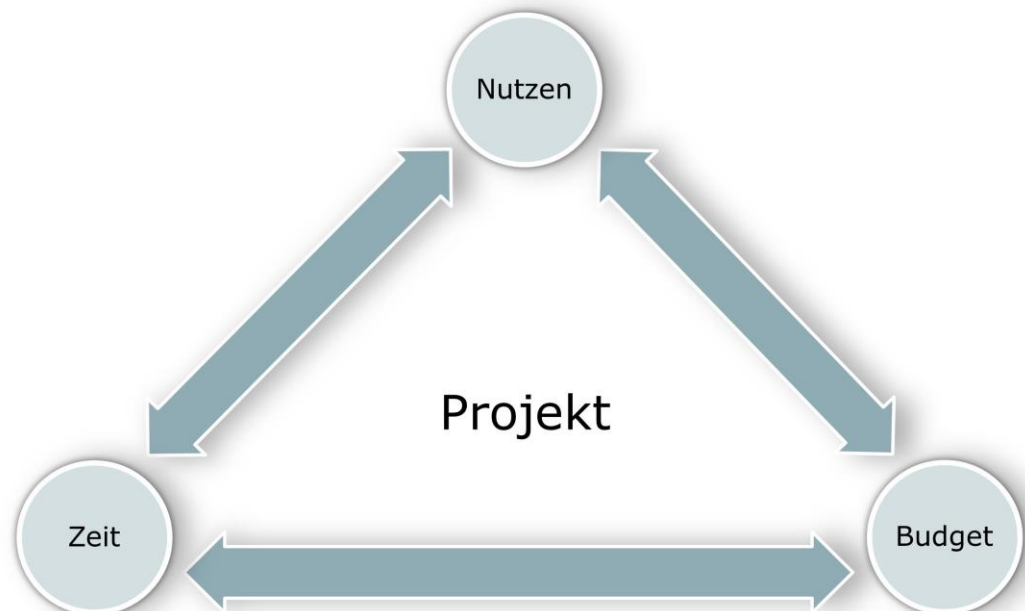
Beispiel: Ein Personalleiter plante, das Projekt "Stand auf der Azubi-Messe" als Ziel mit seinem Ausbildungsleiter zu vereinbaren. Bei der Vorab-Prüfung stellte er fest, dass dies kein Ziel, sondern eine Maßnahme ist: Das wirkliche Ziel war, die Anzahl der Ausbildungsplatzbewerber zu steigern. Er entschied sich, für die Messung des Zielerreichungsgrades die hier unmittelbar erkennbare Messgröße "Anzahl geeigneter Bewerber für Ausbildungsplätze" zu verwenden.

Die Anforderung, Ziele nachvollziehbar zu formulieren, gilt nicht nur für das Ziel selbst (die 100 %-ige Zielerreichung), sondern auch für den Bereich der Zielüber- und Zielunterschreitung. Den folgenden Praxis-Beispielen liegen fünf- und siebenstufige Skalierungen zugrunde. Je nach zugrundeliegendem Zielvereinbarungssystem müssen ggf. Stufen ergänzt oder entnommen werden. Zur Angleichung der verschiedenen Maßeinheiten wird die Scoring-Methode (Punktesystem) eingesetzt. Als 100 %-ige Zielerreichung wird eine der Stufen zwischen den Zielvereinbarungspartnern vereinbart.

Projektziele mit dem Projektziel-Dreieck messbar machen

Die Kernelemente des "Magischen Dreiecks des Projektmanagements", die grafisch durch die drei Ecken dargestellt werden, sind: erzielbarer Nutzen, benötigte Zeitdauer und erforderliches Budget. Das Magische an dem Projektziel-Dreieck ist, dass Veränderungen an einer Ecke immer deutlich sichtbare Veränderungen an den anderen Ecken nach sich ziehen. Wird beispielsweise die Höhe des Budgets heruntergezogen, kann dies nicht ohne Auswirkungen auf die beiden weiteren Projektziele – den erwarteten Nutzen und die insgesamt benötigte Zeit für das Projekt – bleiben.

Üblicherweise übernimmt der mit dem Projekt künftig befasste Mitarbeiter die Vorarbeit und visualisiert mithilfe des Projektziel-Dreiecks die Zusammenhänge. Der Vorgesetzte kann anhand dessen abwägen, wie er die Prioritäten unter den drei Kernelementen setzt. Auf diese Weise vermeidet er selbst das Setzen von unrealistischen, unerreichbaren und daher auch nicht motivierenden Projektzielen ("darf nichts kosten, muss nächste Woche abgeschlossen sein und soll hervorragende Ergebnisse bringen"). Der zweifellos nicht geringe Aufwand für die exakte Definition und Messbarmachung von Projektzielen lohnt sich somit für beide Seiten.



© Gunther Wolf

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.

Praxisbeispiele Zielvereinbarung Projektziele vereinbaren

Zielvereinbarung mit Projektleitung oder Projektteam

Für jede der drei Kernelemente des Projektziel-Dreiecks – erzielbarer Nutzen, benötigte Zeitdauer und erforderliches Budget – ist, je nach Zielvereinbarungssystem, ein Zielkorridor von "Ziel verfehlt" bis "Ziel übererfüllt" zu definieren.

Die Gesamtbetrachtung erfolgt am einfachsten mithilfe eines Punkte-Systems. Dies trägt den im Projektziel-Dreieck ersichtlichen Zusammenhängen Rechnung. Für den Vorgesetzten denkbar ist die Zielvereinbarung mit dem künftigen Projektleiter, aber auch mit dem gesamten Projektteam.

Grundskalierung festlegen

Den folgenden Beispielen liegt eine Grundskalierung zugrunde, bei der in jedem Kernelement des Projektziel-Dreiecks von -2 bis zu +2 Punkten erreicht werden können.

-2 Punkte	-1 Punkte	0 Punkte	+1 Punkt	+2 Punkte
Ziel verfehlt	Ziel leicht verfehlt	Ziel erreicht	Ziel leicht übererfüllt	Ziel übererfüllt

1. Faktor "Zeit"

Bitte prüfen Sie vorab, welche Bedeutung der Faktor "Zeit" bei dem in Rede stehenden Projekt besitzt. Manche Projekte sind zeitlich sinnvoll skalierbar, manche nicht. Kernfrage: Verschafft die frühere Erreichung des Projektziels einen Vorteil, generiert dieser Zeitgewinn einen Wert?

Beispiel – voll skalierbar: Fertigstellung eines Produkts zum Liefertermin

Messung	Punkte	Ziel...
Überschreitung des Liefertermins um mehr als 7 Tage	-2	verfehlt
Überschreitung des Liefertermins um 1 bis 7 Tage	-1	leicht verfehlt
Einhaltung des Liefertermins	0	erreicht
Unterschreitung des Liefertermins um 1 bis 7 Tage	1	leicht übererfüllt
Unterschreitung des Liefertermins um mehr als 7 Tage	2	übererfüllt

Sollte das Projekt den Horizont der Zielperiode überschreiten und das Zielvereinbarungssystem hier keine Flexibilität erlauben, muss das Erreichen eines Meilensteins zum Ende der Zielperiode für die Messung verwendet werden.

Beispiel – voll skalierbar: Erreichen von Meilenstein 8.00 gemäß Projektplan am 31.12.

Messung	Punkte	Ziel...
Meilenstein 6.99 oder weniger erreicht	-2	verfehlt
Meilenstein 7.00 erreicht	-1	leicht verfehlt
Meilenstein 8.00 erreicht	0	erreicht
Meilenstein 9.00 erreicht	1	leicht übererfüllt
Meilenstein 10.00 oder höher erreicht	2	übererfüllt

Anders muss die Zielerreichung im Faktor "Zeit" bei Projekten skaliert werden, wenn durch die frühere Erreichung des Projektziels keine Wertschöpfung entsteht.

Beispiel für eine Skalierung ohne Zielüberschreitung: Inbetriebnahme einer Maschine oder Anlage beim Kunden

Messung	Punkte	Ziel...
Überschreitung des Inbetriebnahme-Zeitpunkts > 7 Tage	-2	verfehlt
Überschreitung des Inbetriebnahme-Zeitpunkts um 1 bis 7 Tage	-1	leicht verfehlt
Einhaltung des vertraglichen Inbetriebnahme-Zeitpunkts	0	erreicht

Die später erfolgende Berechnung des Verhältnisses zwischen maximal möglicher und tatsächlich erreichter Gesamtpunktzahl ist entsprechend zu korrigieren.

Bei manchen Projekten ist der Zeitfaktor nicht skalierbar. Wenn der Messestand erst am Tag nach der Veranstaltung fertiggestellt ist, kann man sicher nicht mehr von einem "leicht verfehlten Ziel" sprechen.

Beispiel für eine binäre Skalierung: Messestand

Messung	Punkte	Ziel...
Messestand zu Veranstaltungsbeginn nicht fertig	-2	verfehlt
Messestand zu Veranstaltungsbeginn fertig	0	erreicht

2. Faktor "Budget / Ressourcen"

Durch die Verringerung der für das Projekt benötigten Ressourcen wird in der Regel eine Wertschöpfung erzielt. Andersherum ist Wertvernichtung die Folge einer jeden Budgetüberschreitung.

In der Praxis ist daher üblicherweise bei dem Projektziel-Element "Budget / Ressourcen" eine Skalierung über das gesamte Spektrum der Zielerreichungsgrade hinweg möglich.

Beispiel – voll skalierbar: Kosten für das Projekt

Messung	Punkte	Ziel...
Überschreitung des Kostenrahmens um mehr als 10 Prozent	-2	verfehlt
Überschreitung des Kostenrahmens um bis zu 10 Prozent	-1	leicht verfehlt
Einhaltung des Kostenrahmens	0	erreicht
Unterschreitung des Kostenrahmens um bis zu 10 Prozent	1	leicht übererfüllt
Unterschreitung des Kostenrahmens um mehr als 10 Prozent	2	übererfüllt

Beispiel – voll skalierbar: Einsatz von personellen Ressourcen der IT-Abteilung

Messung	Punkte	Ziel...
Überschreitung der Personenstunden um mehr als 10 Prozent	-2	verfehlt
Überschreitung der Personenstunden um bis zu 10 Prozent	-1	leicht verfehlt
Einhaltung der geplanten Personenstunden	0	erreicht
Unterschreitung der Personenstunden um bis zu 10 Prozent	1	leicht übererfüllt
Unterschreitung der Personenstunden um mehr als 10 Prozent	2	übererfüllt

3. Faktor "Nutzen"

Die Messung des Projektziel-Elements "Nutzen", die Qualität des Projektergebnisses, erfolgt üblicherweise entweder mithilfe einer Prüfung anhand von zuvor schriftlich festgelegten Kriterien oder durch Befragung der Nutzergruppe.

a. Messung anhand definierter Kriterien

Im ersten Schritt erfolgt bei diesem Messverfahren die Festlegung der Qualitätskriterien für das Projekt.

Beispiel: Kriterien des Projekts "Erstmalige Einführung von Zielvereinbarung"

Im ersten Jahr...

1. führen mehr als 90 % der Führungskräfte Zielvereinbarung richtlinienkonform durch
2. reduziert sich die Anzahl unterjähriger Abstimmungsgespräche um mehr als 30 %
3. fließen mind. 200 Maßnahmen als Konkrete Aktions-Pläne (KAP) in eine Datenbank ein
4. ist das Betriebliche Vorschlagswesen komplett im Zielvereinbarungssystem integriert
5. werden alle Business-Ziele der Unternehmensleitung zumindest erreicht
6. werden weniger als 2 % der Ziele unterjährig korrigiert
7. müssen weniger als 5 Fälle durch die Schlichtungsstelle geklärt werden

Die Messung orientiert sich daran, wie viele der zuvor festgelegten Kriterien erfüllt wurden:

Messung	Punkte	Ziel...
weniger als 4 von 7 Kriterien erfüllt	-2	verfehlt
4 von 7 Kriterien erfüllt	-1	leicht verfehlt
5 von 7 Kriterien erfüllt	0	erreicht
6 von 7 Kriterien erfüllt	1	leicht übererfüllt
7 von 7 Kriterien erfüllt	2	übererfüllt

Auch eine Gewichtung der Kriterien ist möglich. Dazu müssen den Kriterien passende Gewichtungsfaktoren als Multiplikatoren zugeordnet werden.

Sollte das Projekt den Horizont der Zielperiode überschreiten und das Zielvereinbarungssystem keine Perioden-Flexibilität erlauben, kann nur dieses an Kriterien orientierte Messverfahren verwendet werden. Die Befragung von Nutzern ist bei Zwischenstadien nur selten sinnvoll.

b. Messung anhand von Nutzergruppenbefragungen

Beispiel: Ergebnis der Befragung der Führungskräfte nach Ablauf der ersten Zielvereinbarungsperiode (Durchschnittswert)

Messung	Punkte	Ziel...
Note schlechter als 2,90	-2	verfehlt
Note 2,90 bis 2,61	-1	leicht verfehlt
Note 2,60 bis 2,31	0	erreicht
Note 2,30 bis 2,01	1	leicht übererfüllt
Note 2,00 oder besser	2	übererfüllt

Abschluss: Gesamtauswertung der Projektziel-Erreichung

Vom Projektverantwortlichen bzw. dem Projektteam können insgesamt zwischen -6 und +6 Punkten erzielt werden. Beispiel für eine Skalierung:

-6 bis -4 Punkte	-3 bis -1 Punkte	0 Punkte	1 bis 3 Punkte	4 bis 6 Punkte
Ziel verfehlt	Ziel leicht verfehlt	Ziel erreicht	Ziel leicht übererfüllt	Ziel übererfüllt

Gewichtungsunterschieden unter den drei Kernelementen wird in der Praxis mithilfe von Faktoren Rechnung getragen. Beispiel für eine Gewichtung: Nutzen-Faktor 3, Zeit-Faktor 1, Budget-/Ressourcen-Faktor 2. Folglich können zwischen -12 und +12 Punkten erzielt werden: -6/+6 für Nutzen, -2/+2 für Zeit, -4/+4 für Nutzen. Beispiel für eine passende Skalierung:

-12 bis -7 Punkte	-6 bis -1 Punkte	0 Punkte	1 bis 6 Punkte	6 bis 12 Punkte
Ziel verfehlt	Ziel leicht verfehlt	Ziel erreicht	Ziel leicht übererfüllt	Ziel übererfüllt

Gesamtauswertung mit Prämienzuordnung

Sofern das Zielvereinbarungssystem mit Prämien gekoppelt ist, werden diesen Punktwerten wertmäßig passende Prämien zugeordnet.

Beispiel (ohne Gewichtung)

Gesamtpunkte	Prämie
weniger als 0	0 Euro
0	1.000 Euro
1	2.000 Euro
2	3.000 Euro
3	4.000 Euro
4	5.000 Euro
5	6.000 Euro
6	7.000 Euro

Beispiel (mit Gewichtung)

Gesamtpunkte	Prämie
weniger als 0	0 Euro
0	1.000 Euro
1 bis 2	2.000 Euro
3 bis 4	3.000 Euro
5 bis 6	4.000 Euro
7 bis 8	5.000 Euro
9 bis 10	6.000 Euro
11 bis 12	7.000 Euro

Mit dieser Prämienzuordnung wird der Fokus auf das Übertreffen des Ziels gelegt. Doch auch eine Tabelle für die Zieloptimierung ist denkbar.

Für den Mitarbeiter besteht bei diesem Verfahren ein finanzieller Anreiz, ein möglichst anspruchsvolles Ziel schon im Vorfeld zu vereinbaren – und dann auch zu erreichen. Beispiel für eine Zieloptimierungs-Tabelle:

		Prämie (Zieloptimierung)						
anvisierte Zielhöhe	6 Gespkt.	25 €	300 €	1.400 €	2.800 €	4.200 €	5.600 €	7.000 €
	5 Gespkt.	50 €	600 €	1.800 €	3.200 €	4.600 €	6.000 €	6.600 €
	4 Gespkt.	100 €	900 €	2.200 €	3.600 €	5.000 €	5.600 €	6.200 €
	3 Gespkt.	200 €	1.200 €	2.600 €	4.000 €	4.600 €	5.200 €	5.800 €
	2 Gespkt.	300 €	1.600 €	3.000 €	3.600 €	4.200 €	4.800 €	5.400 €
	1 Gespkt.	600 €	2.000 €	2.600 €	3.200 €	3.800 €	4.400 €	5.000 €
	0 Gespkt.	1.000 €	1.600 €	2.200 €	2.800 €	3.400 €	4.000 €	4.600 €
		0 Gespkt.	1 Gespkt.	2 Gespkt.	3 Gespkt.	4 Gespkt.	5 Gespkt.	6 Gespkt.
		erreichte Zielhöhe						

WOLF[®]

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

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