

Kompetenzfeld Führung & Management

Praxisbeispiele Zielvereinbarung

Punktesystem / Scoringsystem: Punkte für Zielerreichung festlegen

Zielvereinbarung bei qualitativen Zielen
Weiche Ziele hart formulieren

Praxisbeispiele Zielvereinbarung Punktesystem / Scoringsystem

Zielvereinbarung bei qualitativen Zielen – Weiche Ziele hart formulieren

Qualitative Ziele werden in modernen Arbeitswelten immer relevanter. Aus Unkenntnis werden sie häufig als "nicht messbare Ziele" oder "weiche Ziele" bezeichnet. Sie bleiben aus diesem Grunde in Zielvereinbarungen oftmals unberücksichtigt. Die Praxisbeispiele in diesem WOLF Whitepaper unterstützen Sie dabei, qualitative Ziele mithilfe von Punktesystemen bzw. Scoringsystemen messbar zu vereinbaren.

Mittlerweile existiert eine Vielzahl an Methoden, mit deren Hilfe auch qualitative Ziele eindeutig und zweifelsfrei messbar formuliert werden können. Führungskräfte sollten sie kennen, um die jeweils bestmögliche Methode anzuwenden. Das Verfahren der Punktefestlegung (Punktesystem / Scoringsystem) eignet sich für viele qualitative Verhaltensziele, Entwicklungsziele und Kompetenzziele.

Grundsätzlich gilt für Zielvereinbarungen: Ziele, ob quantitative Ziele oder qualitative Ziele, sind exakt, klar und für beide Seiten nachvollziehbar zu formulieren. Nur so werden einerseits spätere Streitigkeiten über den Grad der Zielerreichung vermieden. Diese sind in der Praxis insbesondere dann folgeschwer, wenn sich variable Vergütungskomponenten wie Provisionen, Tantiemen, Prämien oder Boni mit der Zielerreichung verbinden.

Andererseits stellt die Führungskraft nur durch eindeutige Formulierung sicher, dass der Mitarbeiter seine Aktivitäten auch wirklich auf das gewünschte Ziel hin ausrichtet. Präzise Zielformulierungen entlasten den Vorgesetzten von unnötigen Nachsteuerungsverpflichtungen. Er vermeidet zudem Frust und Demotivation auf Seiten des Mitarbeiters: Missverständnisse über das Ziel führen oft dazu, dass dieser seine ersten Arbeitsergebnisse vergeblich erarbeitet hat.

Punktesystem / Scoringsystem

Der bedeutsamste Nutzen von Punktesystemen liegt interessanterweise gar nicht in der Messbarmachung weicher Ziele: Primär verschaffen sie der Führungskraft die Möglichkeit, mehrere Ziele zusammenzufassen. Punkte stellen eine Maßeinheit dar, auf die sämtliche Ziele – qualitative Ziele und auch quantitative Ziele – umgerechnet werden können. Bei der Zielvereinbarung wird dann eine vom Mitarbeiter zu erzielende Punktesumme vereinbart. Diese kann, sofern erforderlich, auch mit Vergütungsbeträgen versehen werden.

Punktesysteme bieten weiterhin die Möglichkeit, Ziele unterschiedlich zu gewichten. Es können sogar Negativ-Kriterien mit entsprechendem Punkteabzug festgelegt werden. Beides wird im Folgenden an Beispielen dargestellt.

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 Punktesystem / Scoringsystem

Zielvereinbarung bei qualitativen Zielen – Weiche Ziele hart formulieren

Das Funktionsprinzip der Punkte- bzw. Scoringsysteme ist den meisten Menschen aus Prüfungen bekannt, die sie in Schule und Hochschule sowie bei Weiterqualifizierungen abzulegen hatten. Zweifellos geht es auch in Klausuren und Prüfungen darum, eine Qualität – in diesem Falle die Güte der Aufgabenbearbeitung – vergleichbar und messbar zu machen. Zu diesem Zweck werden die einzelnen Prüfungsteile oder Aufgaben von den Prüfern mit den jeweils erreichbaren Punkten versehen.

Punktesysteme zur Bewertung der Aufgabenbearbeitung

In Prüfungen sind bei schwierigen Aufgaben üblicherweise viele Punkte zu ergattern, bei einfachen hingegen nur wenige. Wird vom Prüfling eine Aufgabe komplett richtig gelöst, erhält er die jeweilig vorgesehene Punktzahl in voller Höhe. Hat er jedoch den einen oder anderen Fehler gemacht, werden ihm Punkte abgezogen. Der insgesamt in allen Aufgaben erreichbaren Gesamtpunktzahl wiederum sind die Prüfungsnoten zugeordnet.

Möglicherweise erinnern Sie sich an aufgetretene Unstimmigkeiten oder Konflikte in Ihrer Schul- oder Hochschulzeit: Wenn es im Nachhinein zu Diskussionen zwischen den Geprüften und den Prüfern kam, dann deshalb, weil mindestens einer der folgenden Regelungen nicht vorab klar und eindeutig dargelegt wurde.

1. Für welche Aufgabe gibt es wie viele Punkte?
2. Mit welcher Gesamtpunktzahl ist welche Note verbunden?
3. Für welche Fehler werden wie viele Punkte abgezogen?

Für diese drei Aspekte finden Sie im Folgenden und in gleicher Reihenfolge je ein Beispiel.

Qualitative Zielvereinbarung mit Punktesystem

Für Führungskräfte sind bei der Anwendung dieses Prinzips im Kontext der qualitativen Zielvereinbarung drei gewichtige Unterschiede zu den Klausuren, Examina und Prüfungen zu beachten.

1. Es geht nicht um Aufgaben, sondern um Ziele.
2. Als Führungskraft beseitigen Sie potenziellen Stoff für spätere Diskussionen durch umfassende Transparenz von Beginn an.
3. Die Punktehöhe pro Ziel wird sich im beruflichen Kontext nicht – oder nicht allein – danach richten, wie schwierig es ist, dieses Ziel zu erreichen, sondern nach der strategischen Bedeutung des jeweiligen Ziels.

Bei dem Beispiel in der folgenden Tabelle wurde ein qualitatives Kompetenzziel bzw. ein persönliches Entwicklungsziel durch ein Punktesystem messbar gemacht. Hier ergänzt die Methode der Punktevergabe das Verfahren der Kriterienfestlegung, die als einfachste Methode zur Formulierung qualitativer Ziele gilt und in einem weiteren WOLF Whitepaper anhand von Beispielen erläutert wird.

Beispiel 1, Ziel: "Steigerung der Kompetenz im Umgang mit MS Word"	
Methode: Punktesystem / Scoringsystem	
Der Mitarbeiter kann...	Punkte
<ul style="list-style-type: none"> • Texte eingeben, markieren, bearbeiten und korrigieren 	5
<ul style="list-style-type: none"> • Texte mithilfe von Zeichen-, Absatz- und Seitenformatierung gestalten 	5
<ul style="list-style-type: none"> • mit Bausteinen, Autokorrektur und Rechtschreibprüfung umgehen 	5
<ul style="list-style-type: none"> • Kopf- und Fußzeilen erstellen 	10
<ul style="list-style-type: none"> • Tabellen und Grafiken in Texte integrieren 	10
<ul style="list-style-type: none"> • Vorlagensätze und Designs anwenden 	20
<ul style="list-style-type: none"> • Formatvorlagen nutzen, selbst erstellen, bearbeiten und löschen 	20
<ul style="list-style-type: none"> • anspruchsvolle Dokumentvorlagen erstellen und einsetzen 	30
<ul style="list-style-type: none"> • Serienbriefe unter Nutzung von Adressdateien erstellen 	50
<ul style="list-style-type: none"> • große Dokumente gliedern, Inhaltsverzeichnis und Index erstellen 	50
Insgesamt erreichbar	200

Das qualitative Entwicklungsziel "Steigerung der Kompetenz im Umgang mit MS Word" wird durch Anwendung des Punktesystems nachvollziehbar, klar und eindeutig messbar. Möglicherweise sind Sie über die Kriterien in der Liste oder über die Zuordnung der Punkte zu den Teilkompetenzen anderer Ansicht: Sie als Führungskraft entscheiden darüber, welche Kriterien bei dem Punkteverfahren zur Anwendung kommen. Und auch, wie diese gewichtet werden.

Damit es nicht zu Streitigkeiten kommt, ist dem Mitarbeiter das Punktesystem bei der Zielvereinbarung vorzulegen. In Beispiel 1 erfährt der Mitarbeiter auf diese Weise, dass für das Ziel "Steigerung der Kompetenz im Umgang mit MS Word" insgesamt 200 Punkte erreichbar sind.

Punktesystem anpassen

Sie können das qualitative Kompetenzziel jetzt als Führungskraft so behandeln, wie es beispielsweise im Vertrieb mit quantitativen Umsatzzielen erfolgt. Bei der Zielvereinbarung wird nun eine vom Mitarbeiter zu erzielende Punktesumme vereinbart. Der jeweilige Punktstand kann im Verlauf der Zielperiode und auch am Ende in Form des Zielerreichungsgrades konkret gemessen werden.

Es ist zudem erforderlich, die zugehörige Bewertungsskala festzulegen. Ein Beispiel für die Umsetzung der Ergebnisse in die schließlich entscheidenden Zielerreichungsgrade (und ggf. Bonusbeträge) finden Sie in der nachstehenden Tabelle. Es ist deutlich erkennbar, dass 125 bis 149 Punkte in dieser Beispiel-Bewertungsskala einer 100-prozentigen Zielerreichung entspricht. Auch diese ist im Vorfeld zu erstellen, spätestens aber im Verlaufe der Zielvereinbarung. Sie darf keinesfalls erst nach Ablauf der Zielperiode offengelegt werden.

Beispiel 2: Bewertungsskala	Ziel	Bonus
weniger als 100 Punkte	verfehlt	kein Bonus
100 bis 124 Punkte	leicht verfehlt	300 Euro
125 bis 149 Punkte	erreicht	500 Euro
150 bis 174 Punkte	leicht übererfüllt	700 Euro
175 und mehr Punkte	übererfüllt	900 Euro

Punkteabzug für die qualitative Zielvereinbarung

Das Verfahren der Punktevergabe ermöglicht Ihnen als Führungskraft, auch das Vermeiden negativer Verhaltensweisen mit in die Zielvereinbarung aufzunehmen. Hierzu legen Sie vorab fest, wofür es welche Punkteabzüge gibt.

Im folgenden Beispiel steht das Verhalten eines Teams in der Produktion im Fokus der Zielvereinbarung: Verhaltensziele sind zweifellos ebenfalls "weiche", qualitative Ziele.

Beispiel 3, Ziel: "Vermeidung von Verschwendung "	Punkte
Methode: Punktesystem / Scoringsystem	
<ul style="list-style-type: none"> • Ordentlichkeit: Werkzeug nicht an den vorgesehenen Platz zurückgebracht, pro Fall 	- 5
<ul style="list-style-type: none"> • Ordentlichkeit: Kisten mit Halbfabrikaten nicht im vorgesehenen Zwischenlager, pro Fall 	- 5
<ul style="list-style-type: none"> • Sauberkeit: Auf dem Boden liegende Produkte, Werkzeuge und Material, pro Fall 	- 5
<ul style="list-style-type: none"> • Pünktlichkeit: Keine Anwesenheit / Arbeitsbereitschaft bei Schichtbeginn, pro Fall 	- 10
<ul style="list-style-type: none"> • Vermeiden von Verschwendung: Überproduktion, pro Fall 	- 20
<ul style="list-style-type: none"> • Qualität: Nicht unverzügliche Fehlererkennung und -beseitigung, pro Fall 	- 30

Mit der Methode der Punktevergabe kann somit nicht nur gewünschtes Verhalten (Positivpunkte), sondern auch das Unterlassen von unerwünschtem Verhalten als qualitatives Ziel in die Zielvereinbarung aufgenommen werden.

Dabei erfolgt eine kontinuierliche Verrechnung der Punkteabzüge mit Positivpunkten aus den anderen Zielen. Bei angekoppelten Boni oder Prämien löst dies unmittelbar einen entsprechenden Malus bzw. Bonusabzug aus. Mit der Punktesystem-Methode können Führungskräfte angestrebte Verhaltensweisen des Mitarbeiters oder die erforderlichen Kompetenzen als weiche Ziele vereinbaren und konkret messen. Daneben sorgen Sie als Führungskraft dafür, dass bestimmte Verhaltensweisen vermieden werden.

Fazit

Einsatzbereich: Dieses Verfahren findet Anwendung bei Verhaltenszielen, Zustandszielen, Entwicklungszielen und Kompetenzzielen. Es kann zudem zur Bewertung von Aufgaben und Tätigkeiten eingesetzt werden.

Vorgehensweise: Als Führungskraft legen Sie vorab fest, wie viele Punkte jeweils erreicht werden können. Dann treffen Sie mit dem Mitarbeiter im Zielvereinbarungsgespräch eine klare Vereinbarung darüber, welchen Ziel-Gesamtpunktstand er erreichen wird. Dabei wird dargelegt, welcher Gesamtpunktstand welchem Bereich der unternehmensspezifischen Zielskala (erreicht, leicht übertroffen etc. oder 100 %, 110 % etc.) entspricht. Die spätere Messung des Zielerreichungsgrades erfolgt über die additive Ermittlung der Punktezahl. Dabei erfolgt die Verrechnung der erreichten Positivpunkte mit den Negativpunkten.

Bewertung: Mit dem Punktesystem-Verfahren erzielen Sie bei einer entsprechend eindeutigen Formulierung ein hohes Maß an Klarheit, Transparenz und Handlungsrelevanz. So vermeiden Sie spätere Differenzen über den Grad der Zielerreichung. Zudem erhalten Sie eine gemeinsame Maßeinheit für mehrere, unterschiedliche Ziele und damit die Möglichkeit, diese bei der Zielvereinbarung zusammenzufassen.

WOLF[®]

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

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