

Zielvereinbarungen

Einleitung

Zielvereinbarungen sind ein sehr effektives Managementwerkzeug, welches in der Managementliteratur vielfältig und ausgiebig beschrieben ist. So wie dem Chirurg ein Messer ein effektives Werkzeug ist, so kann man mit einem Messer aber auch sehr viel Unsinn und Schaden anrichten. Das gleiche gilt für Zielvereinbarungen.

Zunächst möchte ich einmal ein paar Managementsünden vorstellen, die mir in meiner Arbeit tatsächlich so begegnet sind, um dann aufzuzeigen, worauf man aufpassen sollte, um sich an Zielvereinbarungen nicht zu schneiden.

Managementsünden

Aufgaben, die das Ziel nicht mehr erkennen lassen

Stellen Sie sich eine Service-Organisation vor, die von einer Handvoll Kollegen auf über 20 Mitarbeiter wachsen soll. Dies ist das Ziel des Managements. Der Leiter des Services bekommt jetzt das Ziel, eine Wissensdatenbank aufzubauen, damit das spezielle Know-how der Kollegen für die neuen Mitarbeiter nutzbar wird. Der Serviceleiter bricht es weiter herunter und setzt den Kollegen das Ziel, mindestens 5 Einträge pro Monat in der neuen Wissensdatenbank zu veröffentlichen.

Wenn das große Ziel nicht bei den Mitarbeitern ankommt, sondern nur die individuellen „Kleinziele“, die dann auch noch Auswirkung auf die variable Vergütung haben, dann sind Unmut und Missverständnisse vorprogrammiert. Die Kollegen werden rätseln, was das soll und vielleicht vermuten, dass ihr Wissen abgegraben werden soll, um sie durch unerfahrenere und billigere Kollegen zu ersetzen. Sie können so natürlich die Chancen, die im Wachstum liegen, nicht erkennen.

Dies führt in der Regel dazu, dass die Kleinziele unmotiviert und in unzureichender Qualität ausgeführt werden. Ich habe schon Unternehmen gesehen, in denen regelmäßig gegen Ende eines Quartals wichtige Arbeiten liegen geblieben sind, weil die Mitarbeiter ja noch ihre Kleinziele abarbeiten mussten, damit am Ende das Gehalt stimmt.

Test: Kann es passieren, dass durch ein gesetztes Ziel, ein Mitarbeiter sich zwischen Zielerreichung und dem Besten für das Unternehmen entscheiden muss.

Ziele statt Strategie

Folgendes Szenario, der Aufsichtsrat gibt dem Geschäftsführer folgende Vorgaben:

- Umsatz um 50% steigern
- Kosten um 20% senken
- Produkt- und Servicequalität deutlich steigern

Dies sind natürlich Ziele, die schwer gemeinsam zu erreichen sind. Jetzt könnte man sich hinsetzen und eine Strategie erarbeiten, wie möglichst viel von dem erreicht werden kann. Gerne wird aber in

solchen, vielleicht nicht so plakativen Situationen, dem Finanzchef gesagt er muss 20% sparen, dem Vertrieb die Ziele um 50% erhöht und dem Service- bzw. Entwicklungschef vorgegeben, dass er die Qualität verbessern muss. – Dann lehnt man sich zurück und schaut was passiert. Je nachdem, welcher der Chefs sich dann durchsetzt, muss der andere dann ggf. die Konsequenzen tragen. Das so erzielte Ergebnis ist selten das beste für das Unternehmen.

Test: Alle müssen auf ein Ziel hinarbeiten, sonst funktioniert es nicht. Ggf. kann das Ziel für verschiedene Zielgruppen unterschiedlich formuliert werden, aber besser ist eine Formulierung für alle.

Ziele um des Zieles Willen

Neulich erlebte ich, wie ein Unternehmer, der gerade überzeugt wurde, dass Ziele ein tolles Instrument seien, diese auch gleich einsetzen wollte. Auf die Schnelle ist ihm aber kein gutes Ziel eingefallen, so dass er mit der Idee kam, man könnte doch die Mitarbeiter nach ihren Zielen fragen.

Ziel erreicht, für jeden ein Ziel festgeschrieben! Nur schade, dass diese Ziele jetzt eher unwahrscheinlich einem größerem Unternehmensziel dienen. Wie in der Einleitung geschrieben, Ziele sind ein scharfes Werkzeug, aber man muss, wie bei jedem Werkzeug natürlich wissen, was man damit erreichen will.

Test: Kommunizierte Ziele müssen alle einem Ziel dienen und so formuliert sein, dass man die operativen Entscheidungen daran ausrichten kann.

Zusammenfassung

Ziele sind ein gutes Werkzeug, um Dinge im Unternehmen effektiv zu steuern, aber natürlich ein Selbstzweck. Zuerst muss ich wissen, wo ich hinsteuern will und dann versuchen, das Team mit Hilfe von gut gewählten Zielen auf Kurs zu bringen. Wie erkennt man gut gewählte Ziele?

1. Ziele müssen so abstrakt sein, dass sie wirklich das Ziel und nicht den Weg beschreiben.
2. Jeder im Unternehmen sollte das gleiche Ziel haben, ggf. jeweils etwas unterschiedlich formuliert.
3. Ziele sollten dem Mitarbeiter bei seinen operativen Entscheidungen eine Richtung geben.