

Zielvereinbarung - ein moderner »Klassiker« der Unternehmenssteuerung

Walter Dietl ist Partner der osb international und Hernstein-Trainer mit den Schwerpunkten Strategie, Implementierungs- und Veränderungsmanagement. Wolfgang Dehm ist Partner der osb international und arbeitet als Berater an Themen der Strategieimplementierung und der Veränderung in Organisationen.

Der Beitrag stellt das Grundprinzip des Führungsinstrumentes »Führen mit Zielen« im Kontext der Steuerungsproblematik von Unternehmen dar, zeigt die Einsatzmöglichkeiten auf und gibt Hinweise zur Implementierung und zur Verknüpfung mit anderen Instrumenten wie beispielsweise der variablen Vergütung.

Ziele nehmen in Unternehmen eine besondere Rolle ein. Sie bilden Anlass und Inhalt der unternehmensinternen Kommunikation; sie bilden die Klammer für die Einheit des Unternehmens und sie machen die Beurteilung konkreten Handelns im Unternehmenskontext möglich, in dem sie als Bewertungskriterium¹ fungieren: Nur wenn ich ein Ziel definiert habe, kann ich eine bestimmte Handlung bewerten - und zwar in Bezug auf ihren Beitrag zur Zielerreichung. Ansonsten herrscht im Zweifel Beliebigkeit, das berühmte »muddling through«.

Ziele und Strategie

Anlass zur Definition von Zielen sind häufig beobachtete Mängel oder Probleme, die dann in Umkehrung als Ziele genutzt werden: Bisher war die Reklamationsquote hoch, jetzt soll sie niedriger werden. Die zweite Quelle für Ziele ist die Unternehmensstrategie, die die Parameter festlegt, die für die Existenz oder Weiterentwicklung des Unternehmens notwendig oder wünschenswert sind. Strategien sind Selbstfestlegungen der Organisation auf eine bestimmte Zukunft. Sie arbeiten mit einer Umkehrung der Zeitperspektive. Sie legen die eigentlich unsichere Zukunft fest² (»Zielfestlegung«) und machen damit die Gegenwart steuerbar, indem alle Aktivitäten auf den Prüfstand des Beitrags zur Zielerreichung gestellt werden.

Zielvereinbarung und Implementierung

Der nächste Schritt ist dann schon die Implementierung, die Umformung der Organisation in Richtung der Ziele. Wir sprechen deshalb hier von Umformung weil jeder Plan, jede Strategie ohne Wirkung bleibt, wenn nicht auf der Ebene der Operation oder - mit Hinblick auf die Akteure - im Verhalten etwas anderes geschieht als zuvor: Wie soll die Reklamationsquote sinken, wenn nicht irgendjemand im Unternehmen anders handelt?

Ziele auf Abteilungsebene und konkrete Ziele einzelner Akteure dienen dazu, die großen Würfe der Strategie handlungsleitend werden zu las-

sen. In diesem Sinn sind sie ein unerlässliches Mittel der Strategie-Implementierung und der Rekonstruktion der strategischen Absichten auf der Ebene des operativen Geschehens, auf der die zählbare Wirkung entsteht.

Das prominenteste Instrument des Übergangs vom Ziel zum Handeln ist, seit Peter F. Drucker das »Management by Objectives« (MBO)³ erfunden hat, die Zielvereinbarung. Mittels Zielvereinbarungen werden die konkreten Ziele eines bestimmten Mitarbeiters⁴ (seltener auch eines ganzen Teams) zwischen einer Führungskraft und diesem Mitarbeiter für einen bestimmten Zeitraum, meist ein Jahr, festgelegt. Zum Unterschied von Strategien oder auch Balanced Scorecards⁵, deren Fokus immer auf Ziele und Leistung ganzer Organisationseinheiten zielt, beziehen sie sich auf die konkreten Aktivitäten einer bestimmten Person.

Das Instrument der Zielvereinbarung

Die Grundlogik

ZV setzen auf der Idee auf, dass die Eigensteuerung der Mitarbeiter die bessere Option im Vergleich zur Anordnung von oben ist. Dieser Rahmen besteht im Ziel, das es zu erreichen gilt. Die Gratwanderung hier ist, die Unterscheidung zwischen Orientierungslosigkeit einerseits und Diktat andererseits sauber zu treffen: Vereinbarung heißt nicht »Anordnung« des Vorgesetzten gegenüber seinem Mitarbeiter; Vereinbarung heißt aber auch nicht »Beliebigkeit« des Mitarbeiters. Im Kontext der Organisation ist vieles möglich und denkbar, aber im Hintergrund steht der Zweck der Organisation, und der heißt, die Mittel für die weitere Existenz und das Wachstum des Unternehmens zu schaffen.

Es geht also um »konditionierte Autonomie«⁶ und um die Nutzung der Selbststeuerungspotenziale des Mitarbeiters. Die genaue Bezeichnung des Instruments durch Peter Drucker lautete denn auch »Management by Objectives and Self Control«⁷. Damit wird das Rollenverständnis zu einer entscheidenden Randbedingung für das Gelingen des Prozesses.

¹ Bewertung im Kontext von Zielen bekommt Richtung: es geht um (vorher festgelegte) Ergebniserwartungen und reale Ergebnisse und nicht primär um persönliche Beziehungen (den so genannten »Nasenfaktor«), Wohlfelhalten oder Willfähigkeit!

² Nagel, R., Wimmer, R.; Systemische Strategieentwicklung, Stuttgart,...? sehen die Festlegung von der Zukunft her als eine Form der Unsicherheitsabsorption im Kontext der Strategieentwicklung an.

³ Drucker, 1954

⁴ Aus Gründen der sprachlichen Einfachheit benutzen wir im Folgenden immer die männliche Form. Selbstverständlich sind immer analog auch Mitarbeiterinnen etc. gemeint.

⁵ Dietl, W.; Strategieorientierung mit der Balanced Scorecard, in: Böhnisch, W./Krennhuber, E. (Hrsg.): Balanced Scorecard, Linz2007.

⁶ Baecker, D.; Organisation und Management, Frankfurt, 2003. 26-28

⁷ Drucker, 1954

»Führung« muss sich verändern und eine andere Form der Einflussnahme und Steuerung entwickeln, um die notwendige Eigeninitiative, das Gestaltungspotenzial des Mitarbeiters zum Tragen zu bringen. Die Rolle des Mitarbeiters beinhaltet den Verzicht auf Rundumbetreuung und Orientierung und stellt die Suche nach Orientierung, nach Erfolg versprechenden Wegen zur Zielerreichung, mehr in seine Verantwortung.

Der Kommunikation kommt eine zentrale Rolle zu: Zielvereinbarungen sind Kommunikationsprozesse per se. Hier werden Erwartungen ausgetauscht und auf Angemessenheit geprüft, hier geht es um eine wechselseitige Vereinbarung zum Handeln, die verlässlich sein will; es geht um die Basis der Bewertung, die nur dann erträglich und weiterhin produktiv sein wird, wenn im Vorfeld die Bedingungen ausgehandelt werden und zwei »Geschäftspartner« hinsichtlich Leistung und Belohnung übereinkommen. Der letzte Punkt ist die vielleicht zentrale Veränderung im Zusammenspiel der Unternehmensebenen: die Einführung des unternehmerischen Denkens auf den entsprechenden Stufen der Organisation.

Wesentliche Elemente eines Zielvereinbarungsprozesses

Der Zielvereinbarungsprozess ist immer als Regelkreis aufgebaut. Es sind also erstens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter Ziele zu vereinbaren und zweitens - nach entsprechenden selbst gesteuerten Aktivitäten des Mitarbeiters - eine gemeinsame Überprüfung der Zielerreichung vorzunehmen. Daran schließt sich die Vereinbarung neuer Ziele an, und der Prozess beginnt von vorne. Zum Standardverfahren heute gehört auch, dass man Zwischenkommunikationen einbaut, um Trendaussagen zur Entwicklung treffen und, gegebenenfalls, Korrekturmaßnahmen einleiten zu können.

Das Zielvereinbarungsgespräch

Das Zielvereinbarungsgespräch ist das eigentliche Kernstück des Zielvereinbarungsprozesses. Die Qualität dieses Gesprächs und seiner Ergebnisse bestimmen letztlich zu einem großen Teil den Erfolg des Gesamtprozesses.

Die Einstiegsbedingung in ein erfolgreiches Zielvereinbarungsgespräch ist die Herstellung einer Situation, in der die grundlegende Asymmetrie einer Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sozusagen kurzfristig außer Kraft gesetzt wird. Im Zielvereinbarungsgespräch ist es

notwendig, als Mitarbeiter »auf Augenhöhe« mit der Führungskraft zu kommunizieren, denn nur so kann aus einer »Vorgabe« oder »Anweisung« - auch wenn diese im Normalfall ja als höfliche Bitte vorgebracht werden - tatsächlich eine »Vereinbarung« werden. Von Seiten der Führungskraft erfordert das einerseits eine Zurücknahme und die konkrete Vorüberlegung, wo tatsächlich Spielräume für »Verhandlung« bestehen. Wenn von vorneherein klar ist, dass z.B. ein bestimmtes Umsatzziel zu erreichen ist (womöglich hat »man ja selbst auch eines akzeptieren müssen ...«), sollte nicht lange um den heißen Brei herumgeredet werden. Von Seiten des Mitarbeiters erfordert das, auch eigene Überlegungen über sinnvolle Beiträge zum Ganzen der Abteilung oder der Organisation angestellt zu haben, also mit Zielideen in das Gespräch hineinzugehen.

Zur klaren Qualifizierung der inhaltlichen Ziele ist es in diesem Gespräch elementar, sich auch über die Indikatoren zu einigen, anhand derer die Zielerreichung überprüft werden kann. Im Sinne der Grundlogik - Zielvereinbarung und Selbstkontrolle - sind solche Indikatoren zu bevorzugen, die vom Mitarbeiter selbst beobachtet werden können.

Phasen im »Zielvereinbarungsgespräch«

Eröffnung des Gesprächs

Zielvorschläge des Mitarbeiters erfragen

- Welche Zielvorschläge haben Sie?
- Welche Beweggründe haben Sie für diese Zielvorschläge?
- Welche Vorteile/Chancen sehen Sie?
- Welche wirkungsvollen Veränderungen werden dadurch initiiert?
- Welche Motive gibt es, bestimmte Ziele nicht aufzunehmen?

Eigene Zielvorschläge verdeutlichen

- Darstellung der Zielvorstellungen der Führungskräfte
- Klärung der Erwartungen an den Mitarbeiter
- Darstellung der Beweggründe und Hintergründe sowie der Chancen und möglichen Verbesserungen

Zielkongruenz herstellen/Schaffen einer gemeinsamen Basis

- Der eigentliche Verhandlungs- und Vereinbarungsprozess
Wenn keine unmittelbare Einigung möglich ist:
- Was kann schlimmstenfalls passieren, wenn wir das in Frage stehende Ziel vereinbaren?
- Was ist zu befürchten?
- Angenommen, wir würden das Ziel vereinbaren, welche Konsequenzen hätte das?
- Unter welchen Bedingungen könnte sich jeder auf das Ziel einlassen?
- Was sollten wir stattdessen vereinbaren?

Zielkonkretisierung durchführen

- Woran wollen wir beide erkennen, dass das Ziel erreicht ist?
- Definition klarer Messgrößen bzw. Maßstäbe
- Ist das Ziel simpel, messbar, anspruchsvoll, realistisch, terminiert?

Zielumsetzung besprechen

- Der Weg zum Ziel ist grundsätzlich Sache des Mitarbeiters.
- Je nach Entwicklungsgrad erhält er Unterstützung von innen.

Zwischengespräche - »Reviews«

Zielvereinbarungen werden im Normalfall für den Zeitraum von einem Jahr abgeschlossen. Um Überraschungen auf beiden Seiten zu vermeiden, sollten mindestens ein bis zwei Zwischengespräche geführt werden, in denen über den Stand der Zielerreichung gesprochen wird und gegebenenfalls Vereinbarungen über Korrekturmaßnahmen zur Sicherstellung der Zielerreichung getroffen werden.

Das Zielerreichungsgespräch

Im Zielerreichungsgespräch wird anhand der bereits im Zielvereinbarungsgespräch vereinbarten Indikatoren gemeinsam überprüft, inwieweit die geplanten Ziele des Mitarbeiters auch erreicht wurden. Hier zeigt sich der zentrale Unterschied zwischen laufender Führung und Steuerung, in der ein Mitarbeiter im (guten) Normalfall auch regelmäßige Rückmeldungen über seine Leistung erhält, und dem formalen Zielvereinbarungsprozess. Das ZE-Gespräch fokussiert die Diskussion auf die wenigen vereinbarten Ziele. Die Gesamtleistung eines Mitarbeiters kann zwar den Rahmen bilden, sollte aber das Gespräch nicht dominieren. Je besser die Qualität der Zielvereinbarungen, insbesondere die Qualität der Indikatoren, um so eher gelingt es an dieser Stelle einen Unterschied zu machen. Sowohl hervorragende Leistungen als auch Zielverfehlungen können an gut vereinbarten Indikatoren abgelesen werden und verhindern so die Beurteilung nach dem so genannten »Nasenfaktor«, der noch dazu oftmals von kurz zurückliegenden Ereignissen dominiert wird und die Leistung eines ganzen Jahres schnell aus dem Blick verliert.

Phasen im »Zielerreichungsgespräch«

1. Eröffnung des Gesprächs

2. Bewertung des Zielerreichungsgrades aus Sicht des Mitarbeiters

- Wie ist der Zielerreichungsgrad unter Berücksichtigung der vereinbarten Messkriterien?
- Wo gibt es Zielabweichungen?
- Was ist gelungen? Was nicht?

3. Bewertung des Zielerreichungsgrades aus Sicht der Führungskraft

- Wie sieht die FK den Zielerreichungsgrad?
- Wo gibt es Zielabweichungen?
- Was lief gut? Was nicht?

4. Abgleich der Einschätzungen

- Was sind die Gründe für eventuelle unterschiedliche Bewertungen?
- Festlegung Zielerreichungsgrad

5. Analyse bei Zielabweichungen

- Was hat die Zielumsetzung gefördert?
- Was hat die Zielerreichung behindert?
- Wie waren die Rahmenbedingungen?
- Welche Unterstützungsmaßnahmen wären notwendig gewesen

6. Konsequenzen für die neue Zielperiode

- Welche Konsequenzen ergeben sich für die neue Zielvereinbarung?
- Welche Entwicklungsmaßnahmen bieten sich an?

7. Neue Ziele denken

- Welche Veränderungswünsche oder -vorschläge im Aufgabenfeld und in den Zielen hat der Mitarbeiter?

8. Auswirkung der Zielerreichung und des Leistungsprofils auf die Vergütung (wenn relevant)

Worauf kommt es an?

Kritische Variablen von Zielvereinbarungsprozessen

Qualität der Führungsbeziehung

Beziehung und Kommunikationskultur entscheiden darüber, ob (vor allem bei Neueinführung der Steuerungsmethode) ein wirkungsorientiertes, sachliches und realistisches Gespräch entsteht und die Vereinbarung eine Vereinbarung oder eine Verpflichtung auf das Ziel des Vorgesetzten wird. Beide Seiten operieren unter hoher Ungewissheit: Die Führungskraft fragt sich, ob der Mitarbeiter das Ergebnis herstellen kann, während auf Seiten des Mitarbeiters Fragen nach den Folgen von schlechten Ergebnissen und der eigenen Kompetenz auftreten. Die zentrale Thematik ist Vertrauen. Als stützend für das Vertrauen erweisen sich klare Prozesse und Festlegungen, beeinträchtigt wird das Vertrauen durch nachträgliche Modifikationen von Festlegungen, Veränderungen von Zielen, Maßstäben und Belohnungen.

Qualität der Ziele

Unterscheidung von Ziel und Maßnahme. Im Einführungsprozess tritt die Problematik auf, dass die Ziele im Kontext des Unternehmens und seines Ergebnisses bedeutsam sein sollen - im Gegensatz zu »nice-to-haves«. Es mag aus Sicht mancher Beteiligten gut sein, wenn eine Gruppe von Mitarbeitern fünf Schultage pro Jahr nimmt und damit der Vorgesetzte sein Ziel erreicht hat. Aus Sicht des Unternehmens stellt sich eine andere Frage: Welche Wirkung zeitigt diese Qualifizierung und wie wirkt dies sich im laufenden Geschäft der Mitarbeiter aus? Was wird dadurch besser? Anders? Und: lohnt der Invest?

Unterscheidung von Zielen und Stellenbeschreibungen. Zielvereinbarungen sollten nicht allein auf die generellen, laufenden Aufgaben eines Mitarbeiters abgestellt sein. Erstens lässt sich kaum ein Aufgabengebiet auf die wenigen drei bis sieben Jahresziele reduzieren, zweitens geht so der Zusammenhang zur konkreten Strategie und den aktuellen Unternehmensplänen verloren. In der Praxis gibt es hier allerdings Grenzen der Machbarkeit - wie strategieabhängig und jahresspezifisch können die Aufgaben und Ziele einer Lohnbuchhalterin sein?

Generell kann es nicht so sein, dass sich alle Tätigkeiten eines Mitarbeiters in seiner Zielvereinbarung wieder finden und er blind für aus dem laufenden Geschäft sich neu entwickelnden Anforderungen seines eigenen Aufgabenbereichs und denen seiner Kollegen, quasi mit Scheuklappen, durch die Gegend läuft. Die Erreichung der Ziele darf also bei weitem nicht 100% der Kapazität erfordern.

Zielkategorien

In der Praxis hat sich die Unterscheidung in Leistungsziele, Führungsziele und persönliche Entwicklungsziele bewährt. Leistungsziele betreffen konkrete Projekte und Aufgaben des Mitarbeiters. Führungsziele beziehen sich auf die Mitarbeiterführung, also z.B. die Entwicklung und den Aufbau einer Nachfolgerin, oder den gezielten Kompetenzaufbau des Gesamtbereichs. Persönliche Entwicklungsziele beziehen sich auf den eigenen Kompetenzaufbau, die Entwicklung von neuem Wissen und Fertigkeiten, z.B. als die eigene Entwicklung von einem Spezialisten zu einem General Manager.

Anspruch und Erreichbarkeit. Ziele sollten so definiert werden, dass ihre Erreichung nicht ohne Anstrengung über das Normalmaß hinaus möglich ist. Im Englischen spricht man hiervon so genannten »Stretch goals«⁸. Gleichzeitig muss es grundsätzlich möglich sein, das Ziel zu erreichen, das Ziel darf auch nicht zu hoch angesetzt werden.

Messbarkeit von Zielen. Dies ist ein kritischer Punkt, vor allem, wenn daran Vergütungsthemen hängen. Wenn es sehr schwierig ist, Messkriterien oder Beobachtungsmöglichkeiten zu definieren, so liegt das häufig daran, dass das Ziel nicht gut formuliert ist. Dann benötigt man eine kritische Prüfung des Zieles und oft eine Auseinandersetzung zur Frage der Sinnhaftigkeit von Zielbildung oder Formulierung.

Verantwortungsübernahme des Mitarbeiters. Häufigster Auseinandersetzungspunkt bei Zielvereinbarungen ist die Frage der »alleinigen« Beeinflussungsmöglichkeit der Zielerreichung. Mitarbeiter argumentieren hier, dass sie ja diese und jene Vorleistung von anderen benötigen, um ihr Ziel zu erreichen, und daher für die Erreichung nicht verantwortlich gemacht werden können. »Wenn die Produktentwicklung aber wie-

der nicht termingerecht abgeschlossen wird, kann ich für die Verfehlung meiner Verkaufsziele nicht verantwortlich gemacht werden!« in Organisationen, deren Erfolg letztlich auf der Herausbildung spezialisierter Funktionen beruht und die daher immer eine hohe wechselseitige Abhängigkeit im Leistungsprozess haben, ist das ein Killer-Argument, mit dem man jedes Ziel letztlich ablehnen könnte.

Als Führungskraft muss hier der Unterschied zwischen »alleine tun« und »beeinflussen können« gemacht werden. Im beschriebenen Fall ist es also mit Aufgabe des Verkaufsmitarbeiters, alle innerorganisatorischen Hebel in Bewegung zu setzen, wenn er von einer drohenden Verspätung im Entwicklungsprozess hört, auch wenn er das Produkt nicht selbst entwickelt. Hier ist natürlich auch die Unterstützung der nächsthöheren Ebene, mit der die Ziele ja vereinbart werden, notwendig. Emotional gilt es, dem Mitarbeiter die Möglichkeit zu nehmen, sich rein als »Opfer der Umstände« zu definieren und Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen, wie man für etwas sorgen kann, ohne es selbst zu tun.

Zusammenhang von Zielen mit Unternehmenszielen und Steuerungsinstrumenten

Zielvereinbarungen sind heute nur eines von vielen Führungs- und Steuerungsinstrumenten. Neben Strategien und Business Plänen dienen Balanced Scorecards zur strategischen Steuerung. Budgets sind aufzustellen, zu »controllen« und zu »reporten«. Systeme variabler Vergütung sind zum Teil an bestimmte Kriterien des Unternehmenserfolgs gebunden, zum anderen Teil an individuellen Erfolg, der dadurch - z.B. mit Hilfe von Zielvereinbarungssystemen - objektiver beobachtbar gemacht werden muss. Formalisierte Personalentwicklungsinstrumente wie das Mitarbeitergespräch⁹ und Potenzialeinschätzungsgespräche sollen die Entwicklung der Mitarbeiter fördern.

Gerade in großen Unternehmen macht sich zunehmend eine Instrumentenvielfalt breit, die häufig nicht zu dem erwünschten Effekt einer professionelleren Führung, der verbesserten Koordination zwischen den Akteuren und besseren Ergebnissen der Gesamtorganisation führt, sondern von den Betroffenen eher als bürokratische Last empfunden wird.

⁸ »setting ambitious goals (...) is not always a popular idea. I've heard many times (...) from executives (...) that goals must be achievable. My response is always, »You mean you must get your bonuses, they should be guaranteed?« B. Pitman: Leading for Value. In: HBR 04/03, S. 43

⁹ **S i e h e:** Wimmer R. /Nagel R. /Oswald M.; Das Mitarbeitergespräch,...

In Projekten zur Einführung von Zielvereinbarungen gilt es daher auch, eine Abstimmung zu den anderen Instrumenten herzustellen und die inhaltlichen und zeitlichen Übergänge zu gestalten: Wenn die operative Planung und das Budget schon lange fertig sein müssen, bevor in einer Abteilung über die Ziele für das nächste Jahr gesprochen wird, dann ist es schwierig, den oben herausgestellten Vereinbarungscharakter (statt Vorgabe) von Zielvereinbarungen aufrecht zu erhalten.

Bei der konkreten Einführung von Zielvereinbarungen sollten daher auch die Bereiche, die für diese unterschiedlichen Instrumente zuständig sind, zusammenarbeiten. Finanzen & Controlling in der Verantwortlichkeit für operatives Budget und verbindliche Kennzahlen, Planungsbereiche zur Abstimmung des Planungskalenders und Personalbereiche, die meistens für das eigentliche Zielvereinbarungssystem verantwortlich zeichnen.

Verknüpfung von Zielvereinbarung mit variabler Vergütung

Die Einführung von variabler, leistungsabhängigen Vergütungsbestandteilen ist immer wieder auch der konkrete Anlass für die Einführung von Zielvereinbarungssystemen. Will man am Ende eines Jahres beurteilen können, ob ein Mitarbeiter eine Punktlandung hingelegt hat (100% variable Vergütung), oder in Bezug auf seine Ziele Über- oder Untererfüllung vorliegt, so wird die Vereinbarung klarer Ziele und eindeutiger Indikatoren unabdingbar.

Die Verbindung individueller Ziele der Zielvereinbarung und deren Erreichung mit dem Gehalt erhöht die Steuerungswirkung dieser Ziele. Die sensible Stelle ist hier, nicht individuelle Sub-Optimierung zu fördern, wo Mitarbeiter durch reine Fokussierung auf ihre gehaltswirksamen Ziele eine Art Tunnelblick entwickeln und alle Querbezüge und langfristigen Wirkungen ihres Handelns außer Acht lassen, nur um den Jahresbonus zu erreichen.¹⁰ Praktisch heißt das, dass eine solche kombinierte Einführung deutlich mehr Schulungsaufwand und Investition in die Führungsbeziehung erfordert. Nur eine laufende Kommunikation über die Ziele und Zwischenstände kann negative Nebenwirkungen hier ausschließen.

Konsequenzen für Führung

Zielkonstruktion und Passung zum übergeordneten System (Strategie, Oberziel): Mitarbeiter können nicht anders, als fortlaufend Ziele setzen und sie verfolgen. Es ist das Wesen von Organisation¹¹ Kommunikation und Entscheidung zu produzieren und aufeinander zu beziehen. Zielvereinbarungen heben den fortlaufenden Prozess, der meist implizit stattfindet, auf die Ebene der bewussten Auseinandersetzung zwischen den Beteiligten. Individuelle Ziele der Zielvereinbarung werden unter expliziter Bezugnahme auf die Strategie der Gesamtorganisation vereinbart.

Der Zielvereinbarungsprozess als »Selbstbindungsprogramm«. Die bisher unbefragte Anordnungsautorität der Führungskraft wird plötzlich eingeschränkt, was meist eine deutliche Rollenveränderung (auf Seiten aller Beteiligten) bedeutet. »Wenn ich das tun soll, dann kann ich meine - mit Ihnen vereinbarten - Ziele nicht erreichen«, sagt der Mitarbeiter. Der Führungskraft wird das kraftvoll-kontinuierliche Führen »untersagt« - durch die Vereinbarung und durch die Grenzsetzungsoptionen des Mitarbeiters, der ja nun eigenverantwortlich auf die Zielerreichung hin - arbeitet.

Zielvereinbarungsprozesse verpflichten zu Feedback. Gespräche über Leistung gehören nicht überall zum Führungsalltag. Beim Zielerreichungsgespräch steht die Erörterung der Frage nach der realen Leistung in Beziehung zum vereinbarten »Plan« im Mittelpunkt. Durch die vereinbarten Messkriterien werden auch Ergebnisse und Erwartungen deutlich sichtbar, die Leistungsbewertung also unverstellter. Dass die Entscheidung über die Zielerreichung so direkt wahrnehmbar wird, wird auf Seiten der Führungskraft oft als Bürde erlebt. Vor allem, wenn über die Kopplung mit variablen Vergütungsbestandteilen auch eine unmittelbare finanzielle Wirkung für den Mitarbeiter damit verbunden ist.

Implementierung von Zielvereinbarungen

Die Einführung eines Zielvereinbarungssystems ist ein komplexes Veränderungsprojekt, das in die Strukturen einer Organisation eingreift. Die folgenden Punkte greifen einige Kernpunkte der Implementierung heraus.

I 0 Siehe die heftige Kritik an den in den 90er Jahren entwickelten Aktienoptionsprogrammen für Führungskräfte der obersten Ebenen, die immer wieder eine reine Quartalsgewinnorientierung auf Kosten der langfristigen Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zur Folge hatten.

II Luhmann, N. Organisation und Entscheidung. Opladen 2002

Schulung von Führungskräften und Mitarbeitern:

Zielvereinbarungsprozesse sind weit mehr als die Einführung eines weiteren »Formulars«. Sie greifen direkt in den Führungsprozess und die Führungsbeziehung ein. Sei der Implementierung ist es daher wesentlich, dass beide Seiten, Führungskräfte wie Mitarbeiter, die Auswirkungen verstehen und einüben können. Beide Seiten, zumindest aber die Führungskräfte, sollten daher im Rahmen von Schulungen die Möglichkeit haben, sich mit dem neuen System vertraut zu machen, die Auswirkungen auf Führung zu reflektieren und wesentliche handwerkliche Aspekte, wie z.B. die Formulierung von Zielen und Messgrößen einzuüben. Bewährt hat sich auch eine Pilotphase, in der das neue Instrument eingeübt werden kann.

Einbindung der Arbeitnehmervertretung:

Je nach kollektivvertraglicher Regelung sind Zielvereinbarungssysteme, jedenfalls wenn sie bis auf Mitarbeiterebene implementiert und mit variabler Vergütung gekoppelt werden, mitbestimmungspflichtig. Eine frühzeitige Einbindung der Betriebsrates und gegebenenfalls der Abschluss einer Betriebsvereinbarung sollten frühzeitig im Prozess angestrebt werden.

Abstimmung mit anderen Führungsinstrumenten:

Insbesondere wenn parallel zur Einführung von Zielvereinbarungen auch variable Vergütungsbestandteile eingeführt werden, sollte von Beginn an konzeptionell sehr sauber geklärt sein, wie das Vergütungsmo dell funktioniert. Ansonsten wird alles andere davon überlagert werden. Instrumente zur Potenzialeinschätzung und Karriereplanung sollten unseres Erachtens getrennt vom Zielvereinbarungsprozess eingesetzt werden, da sonst die operative ZV den langfristigen und persönlicheren Charakter (WOVON??) überdeckt.

Prozess und Zeitbedarf:

Zielvereinbarungsprozesse sind im Normalfall mit dem Geschäftsjahr parallel zu takten. D.h. dass zum Ende eines Jahres bzw. ganz am Beginn die Zielvereinbarungsgespräche erfolgen und am Ende des darauf folgenden die Zielerreichungsgespräche. Ein Implementierungsprojekt sollte daher spätestens im Frühherbst beginnen, um ausreichend Zeit für die Vorbereitung zu haben. Wenn eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden muss, so ist meist ein noch früherer Startzeitpunkt notwendig.

Abschlussbemerkung

Das Führen und Steuern über Ziele ist ein Instrument, das eine Veränderung in der Beziehungsgestaltung zwischen der Führungsebene und der Mitarbeiterebene bewirken kann. Es macht manche Aspekte klarer (wechselseitige Abhängigkeit, Orientierung am Wohl des übergeordneten Systems) und bringt die Mitarbeiter in eine deutlich verantwortungsvollere Position.

Kritisch erscheint die Zurechnung von Ergebnis auf die einzelne Person, vor allem dann, wenn man sieht, dass Leistungen immer Systemleistungen sind, auch wenn sie dem Einfluss der einzelnen Person unterliegen. Wir sehen hier einen Gegensatz, wenn die einführende Organisation sich sonst auf das Team als Leistungseinheit bezieht. Vor der Einführung von Zielvereinbarungen ist die Organisation mit ihren Steuerungsinstrumenten und Strukturen also sorgfältig zu untersuchen, um Widersprüchlichkeiten und Konflikte zu vermeiden.

Zielvereinbarungen verpflichten zur Kommunikation über Ziele und darauf bezogene Ergebnisse und Leistung in die Organisation. Häufig besteht der Nutzen auch darin, dass nicht nur die vertikale Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern intensiviert wird, sondern, über das Deutlicher-Machen der wechselseitigen Abhängigkeiten bei der Zielerreichung, auch die horizontale Kommunikation zwischen unterschiedlichen Bereichen der Organisation.

Letztlich gilt für Zielvereinbarungen, was für alle formalisierten Führungsinstrumente gilt: Instrumente können eine gelingende Führungsbeziehung unterstützen, aber nicht ersetzen. Ihr Nutzen ist immer ein Spiegelbild der Führungsbeziehung. Ist die Vertrauensbasis nicht vorhanden, so werden Zielvereinbarungen schnell zur bürokratischen Qual für beide Seiten. Stimmt das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, so können Zielvereinbarungen durchaus ein »Turbo« für die Führungsbeziehung und die strategische Ausrichtung einer Organisation sein.