
2.1 Geeignete Zieltypen

Welche Typen von Zielen sollten mit Mitarbeitern vereinbart werden?

Eine umfassende Zielvereinbarung mit einem Mitarbeiter sollte verschiedene Arten von Zielen enthalten. Einen Vorschlag für einen vollständigen Zielkatalog enthält Abb. 2.1. Demnach bieten sich sieben Zieltypen an, die nachfolgend näher erläutert und durch ein Beispiel untersetzt werden (siehe auch Eyer und Haussmann 2014, S. 31 ff.).

(→ Kästen 1 – 3 im Überblick)

Mit jedem Mitarbeiter sollten für seine Stelle

- Aufgabenziele,
- Leistungsziele,
- Ressourcenziele

vereinbart werden. Diese Ziele zeichnen sich dadurch aus, dass sie **innerhalb** der derzeitigen Organisationsstrukturen und Prozessabläufe erreicht werden sollen. Mit ihnen wird sichergestellt, dass einerseits wichtige Aufgaben und Projekte in der Organisation tatsächlich auch angegangen und erledigt werden und dass andererseits in der Aufgabenwahrnehmung eine ständige Verbesserung in kleinen Schritten erreicht wird. Bildlich gesprochen wird die Latte für die Mitarbeiter in jeder Zielperiode – in zumutbarem Umfang – ein kleines Stück höher gelegt. Diese Vorgehensweise bietet für die Mitarbeiter eine ständige Aufforderung, über kleinere effizienzverbessernde Maßnahmen oder auch anspruchsvollere Aufgabenelemente

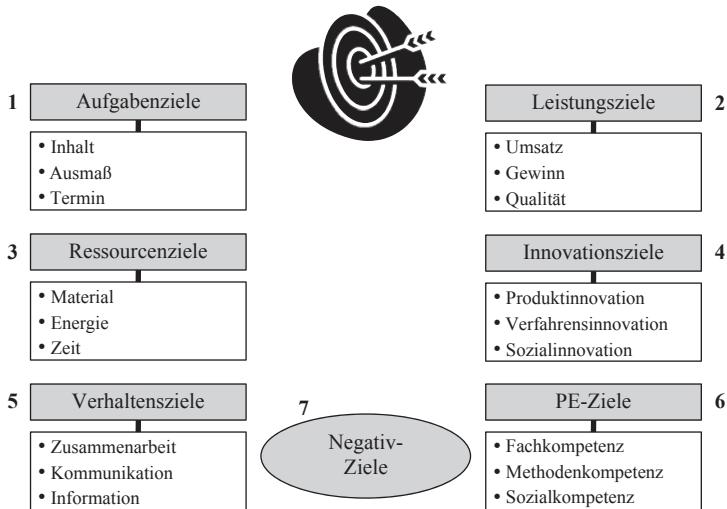


Abb. 2.1 Zielkatalog für Zielvereinbarungen

auf ihrer Stelle nachzudenken. Damit wird die Philosophie der *Kontinuierlichen Verbesserungsprozesse* (KVP) wirkungsvoll unterstützt.

(→ Kasten 1)

Innerhalb der **Aufgabenziele** werden ausgewählte, besonders zentrale Einzelaufgaben hinsichtlich

- ihrer Inhalte („Was?“),
- ihres Erreichungsausmaßes („Wieviel?“),
- ihrer Terminierung („Wann/bis wann?“).

durch Ziele präzise untersetzt.

Beispiel

Die Personalreferentin der *Hightech AG* könnte in einem schwierigen Arbeitsmarktumfeld das Ziel haben, bis Ende des Jahres 30 geeignete Auszubildende für technische Berufe zu rekrutieren.

(→ **Kasten 2**) Bei den **Leistungszielen** kann ein direkter Bezug bevorzugt zu finanzwirtschaftlichen Zielkategorien (z. B. Umsatz, Gewinn, Rentabilität) hergestellt werden. Dies wird nicht auf allen Stellen möglich sein. Alternativ bieten sich dann qualitätsbezogene Parameter (z. B. Produktqualität, Prozessqualität) an.

Beispiel

Die *Hightech AG* kämpft schon seit Jahren mit relativ hohen Abbrecherquoten bei ihren Auszubildenden. Mit der Personalreferentin wird daher ergänzend zu ihrem Rekrutierungsziel das Leistungsziel vereinbart, dass die Abbrecherquote im kommenden Jahr um 20% abgesenkt werden soll.

(→ **Kasten 3**)

Da auf jeder einzelnen Stelle im Unternehmen Einsatzfaktoren der unterschiedlichsten Art verbraucht werden, ist es naheliegend, den Ressourcenverbrauch zum Gegenstand von Zielvereinbarungen zu machen. Dies geschieht innerhalb der **Ressourcenziele**. Sie beziehen sich etwa auf die verbrauchte Materialmenge, den Energieverbrauch, aber auch auf die Ressource „Zeit“, wenn die Prozessgeschwindigkeit weiter erhöht werden soll.

Beispiel

Mit der Personalreferentin der *Hightech AG* könnte vereinbart werden, dass sie bei ihren Rekrutierungsaktivitäten im Vergleich zum Vorjahr 5000 € weniger an Kosten für Inserate in Printmedien benötigen soll.

(→ **Kasten 4**)

Es ist dringend zu empfehlen, mit jedem Stelleninhaber mindestens ein **Innovationsziel** zu vereinbaren. Die Mitarbeiter sollen sich hier nicht mehr wie bei den Zieltypen 1–3 gedanklich innerhalb der derzeitigen Organisationsstrukturen und Prozessabläufe bewegen. Vielmehr sollen sie diese kritisch hinterfragen und weiterentwickeln.

Über Innovationsziele auf jeder einzelnen Stelle wird ein betriebliches Innovationsmanagement wirkungsvoll unterstützt. Innovationsziele senden an jeden Mitarbeiter das Signal, dass das Denkmuster „*Das haben wir schon immer so gemacht*“ in der Organisation explizit unerwünscht ist. Ein „*Weiter so*“ wird durch die Philosophie eines „*Stillstand ist Rückschritt*“ ersetzt.

Innovationsziele können sich gemäß einer gängigen Dreiteilung beziehen auf:

- Produktinnovationen (neue Produkte, Produktelemente, neue Dienstleistungen),
- Verfahrensinnovationen (neue Methoden, Techniken, Instrumente, Prozessabläufe),
- Sozialinnovationen (Rahmenbedingungen der Arbeitsverrichtung, Instrumente und Prozesse bei der Kooperation zwischen Mitarbeitern oder Abteilungen).

Entweder wird direkt der Einsatz einer konkreten Innovation im Arbeitsgebiet des Mitarbeiters vereinbart oder das Innovationsziel besteht sehr abstrakt in der Aufforderung an den Mitarbeiter, zu einem bestimmten Feld seiner Aufgabe eine optimierende Neuerung zu konzipieren. Existiert in der Organisation ein ausdefiniertes Verbesserungsvorschlagswesen, dann könnte das Ziel auch einfach darin bestehen, dass der Mitarbeiter eine Anzahl X an Verbesserungsvorschlägen einreicht. Zwei Führungsinstrumente sind dann sinnvoll miteinander verzahnt.

Beispiel

Mit der Personalreferentin der *Hightech AG* könnte etwa vereinbart werden, dass die Personalauswahl für die neu zu rekrutierenden Auszubildenden nicht mehr wie bisher nur über Einstellungsinterviews erfolgt, sondern zusätzlich auch Assessment-Center konzipiert werden sollen. Um die Bewerberansprache weiter zu verbessern, könnte man mit ihr zusätzlich auch Vorträge auf Ausbildungsmessen vereinbaren. Beides wären anspruchsvolle, innovative Weiterentwicklungen in ihrem Arbeitsgebiet.

(→ **Kasten 5**) **Verhaltensziele** sind ein weiterer sinnvoller Bestandteil von Zielvereinbarungen. Es ist hinreichend bekannt, dass in Organisationen abteilungsinterne und abteilungsübergreifende Kooperationen oftmals nicht so funktionieren, wie sie es im Interesse der Organisation und ihrer Kunden sollten. Typische Problemzonen sind:

- Abstimmungs-/Kommunikationsprozesse erfolgen nicht oder nur halbherzig,
- Informationen fließen nicht zeitnah, nicht vollständig oder nicht an die Stelle, an der sie benötigt werden,
- Wissen wird nicht geteilt, sondern aus persönlichen Machtmotiven zurückgehalten.

Über die Berücksichtigung von konkreten Zielen zu Zusammenarbeit, Kommunikation, Informations- und Wissensweitergabe etc. steht eine wirkungsvolle Stell-

schraube zur Verbesserung dieser „weichen“, gleichwohl aber sehr wichtigen Prozesse zur Verfügung.

Beispiel

Bei der *Hightech AG* könnten sich die Ausbildungsmeister in der Vergangenheit beklagt haben, dass sie von der Personalabteilung bei der Einstellung von Auszubildenden *„immer vor vollendete Tatsachen gestellt wurden und dann sehen mussten, wie sie mit den ausgewählten Personen im Ausbildungsprozess klar kommen.“* Und von den Fachabteilungen verlautete immer mal wieder, dass sie *„nie so recht wissen, wie weit der Einstellungsprozess denn eigentlich schon vorangeschritten ist“*. Es liegt also nahe, mit der Personalreferentin zwei Verhaltensziele zu vereinbaren, die eine bessere Einbindung der Ausbildungsmeister in die Entscheidungsprozeduren einerseits und eine zeitnahe Information der Fachabteilungen über den aktuellen Verfahrensstand andererseits vorsehen.

(→ Kasten 6)

Einen unverzichtbaren Zielkomplex stellen **Personalentwicklungsziele** (PE) dar. Es macht Sinn, die Qualifikationen der Mitarbeiter aktuell zu halten oder zu verbessern. Warum?

- In stark arbeitsteiligen Prozessen stellt jeder einzelne Mitarbeiter mit Qualifikationsdefiziten eine ernste Bedrohung für die Qualität eines Gesamtprozesses dar.
- Eine im Vergleich zu Wettbewerbern besser qualifizierte Belegschaft kann zu einem wichtigen Wettbewerbsvorteil am Markt werden.
- Viele Mitarbeiter selbst streben schon rein zur Sicherung ihres Arbeitsplatzes, aber auch zur Wahrnehmung von Aufstiegs- oder Versetzungschancen eine Ausweitung ihrer Qualifikationen an.

Personalentwicklung ist eine Führungsaufgabe und muss in enger Abstimmung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem stattfinden. Daher sollte jede Zielvereinbarung mindestens ein bis zwei PE-Ziele enthalten, die auf die Beseitigung eines im Arbeitsprozess erkannten Qualifikationsdefizits gerichtet sind oder zur Übernahme von neuen Aufgaben(elementen) befähigen, bei der die beim Mitarbeiter diagnostizierten Potenziale gehoben werden sollen. Dies nicht zu tun, wäre Ressourcenverschwendung.

Hinsichtlich der Inhalte von PE-Zielen kann die bekannte Dreiteilung in

- *Fachkompetenzen* (z. B. Sprachkenntnisse, Schweißerschein, Kenntnis von Gesetzen),
- *Methodenkompetenzen* (z. B. Projektmanagement, Moderationstechnik, Kreativitätstechniken),
- *Sozialkompetenz* (z. B. Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Führungskompetenz).

eine strukturierte Anregung bieten. Eine konsequente Berücksichtigung von PE-Zielen in jeder Zielperiode, füllt den Slogan vom „lebenslangen Lernen“ handhabbar mit Leben.

(→ Oval 7)

Auf den ersten Blick etwas um die Ecke gedacht, auf den zweiten Blick aber sehr naheliegend ist die Berücksichtigung von **Negativ-Zielen**. Wenn Mitarbeiter immer wieder neue und anspruchsvollere Aufgaben übernehmen und Leistungsziele über mehrere Perioden nachhaltig nach oben entwickelt werden sollen, dann muss im Gegenzug auch konsequent für Entlastung gesorgt werden. Der Versuch einer andauernden, undifferenzierten Leistungsverdichtung nach dem Motto „*schneller, weiter, höher*“ wird schnell an die Grenzen der Entwicklung führen und die Mitarbeiter ausbrennen und frustrieren. Mit fairem Umgang und intelligenter Mitarbeiterführung hat das nichts zu tun!

Wer Neues erreichen will, der muss zunächst einmal alten Ballast abwerfen. Im Rahmen von Zielvereinbarungen sollte also nicht nur festgelegt werden, was *aktiv erreicht* werden soll, sondern auch, worauf *explizit verzichtet* werden soll. Welche Aufgaben und Prozesse werden nicht mehr ausgeführt, welche Formulare nicht mehr ausgefüllt und welche Datenbanken nicht mehr gepflegt? Bei einem kritischen Blick wird man in jeder Organisation und auf jedem Arbeitsplatz Routinen finden, deren ersatzlose Abschaffung den Erfolg in keinsten Weise beeinträchtigt.

Psychologisch sind solche Verzichtshandlungen alles andere als einfach. Menschen sind Gewohnheitstiere und Routinen bieten auch Stabilität und Sicherheit. Niemand gibt gern auf, was er gut beherrscht. Die explizite Formulierung von Negativ-Zielen bietet eine wirkungsvolle Hilfe beim Loslassen und macht den Trennungsakt später auch überprüfbar. Gerade wirksame Menschen trennen sich konsequent von alten Gewohnheiten, um Energie und Zeit für neue Themen freizusetzen.

Ein Zitat fasst die Überlegungen pointiert zusammen.

Am Anfang muss das Ausmisten stehen, das systematische Aufgeben bisheriger Gewohnheiten, Tätigkeiten und Aufgaben.

Die jährliche Zielsetzung ist nicht nur der Ort der Fokussierung, sondern auch die beste Gelegenheit, das Unternehmen systematisch zu entschlacken, (...) es von innen heraus zu „entgiften, den angesammelten Müll wegzuräumen und Platz zu schaffen für Neues.

(Malik 2000, S. 180)

2.2 Anzahl der Ziele

Wie viele Ziele sollten mit einem Mitarbeiter vereinbart werden?

Die Versuchung ist groß, bei den Zielgesprächen über die Vereinbarung möglichst vieler Ziele die Welt aus den Angeln heben zu wollen. Sinnvoll wäre es nicht. Weniger ist im Zweifelsfall mehr. Bei den Aufgabenzielen lautet die Empfehlung „drei Ziele“. Die absolute Obergrenze liegt bei fünf.

Zu viele Ziele, die Mitarbeiter gleichzeitig im Auge behalten sollen, zwingen ihren Aufmerksamkeitsapparat in multiple Anforderungen, denen er nicht mehr gewachsen ist. Logische Folge ist, dass einzelne Ziele aus dem Fokus der Mitarbeiter rücken und damit auch nicht mehr konsequent verfolgt werden. Die durch Ziele eigentlich angestrebten Prozesse der Aufmerksamkeitsfokussierung und Bündelung von Handlungsenergien (siehe Kap. 1.6) gelingen bei zu vielen Aufgabenzielen nicht mehr.

Negative Effekte sind zudem auf die Motivation zu erwarten, da hinreichend große Erfolgserlebnisse nicht entstehen können. Folgendes Zitat bringt es auf den Punkt:

Es sind (...) die großen Aufgaben, an denen Menschen sich entwickeln, die sie motivieren, die sie ihre Grenzen überschreiten lassen. (...)

Die meisten Menschen haben zu viele, dafür aber zu kleine Aufgaben. Damit werden sie verdorben, sie kümmern vor sich hin, verzetteln sich und haben zwar viel Arbeit, jedoch (...) keine Erfolgserlebnisse – weshalb man sie dann motivieren muss. (Malik 2000, S. 179 f.)

Für alle anderen Ziele aus dem in 2.1 empfohlenen Zielkatalog (Leistungs-, Ressourcen-, Innovations-, Verhaltens-, Personalentwicklungs- und Negativziele) folgt aus den Überlegungen, dass man je Kategorie lediglich ein, im begründeten Ausnahmefall höchstens zwei Ziele vereinbaren sollte. Alles andere würde nicht nur den Mitarbeiter bei der Zielverfolgung überfordern, sondern auch dessen Vorgesetzten, der ihn über seine Führungsarbeit bei diesem Prozess wirkungsvoll begleiten soll.

Natürlich kann die Anzahl der Ziele nicht unabhängig vom zugrunde gelegten Zielerreichungszeitraum gesehen werden. Je länger er ist, umso mehr Ziele können

auch in den Zielkatalog aufgenommen werden. Hier wurde für einen typischen Zielverfolgungszeitraum von einem Jahr argumentiert.

Relativierung: Die Beschränkung bei den Aufgabenzielen birgt zweifellos die Gefahr, dass dem Mitarbeiter die nicht durch Ziele unteretzten kleineren – aber gleichwohl sehr wichtigen – Aufgaben aus dem Blick geraten und nicht mit der erforderlichen Konsequenz bearbeitet werden. Dies zu verhindern, ist Aufgabe des direkten Vorgesetzten im täglichen Führungshandeln. Er ist gefordert, sehr flexibel diejenigen Leerstellen zu füllen, die das Instrument „Zielvereinbarung“ nicht abdeckt.

2.3 Quantitative und qualitative Ziele

Wie ist zu verfahren, wenn auf einer Stelle keine quantifizierbaren Aufgaben zu erledigen sind?

Zweifellos ist die Formulierung von Zielen und auch die Messung der Zielerreichung einfacher, wenn auf einer Stelle in Zahlen fassbare Größen relevant sind: Kostensenkungen, Umsatzsteigerungen, Termineinhaltungen, Fehlerquoten etc.

Daraus ist aber keinesfalls abzuleiten, dass Zielvereinbarungen in einem Unternehmensbereich nicht möglich sind, weil nur Aufgabenfelder zu bearbeiten sind, die nicht in konkreten Zahlen zu messen sind. Trotzdem sind die Aufgaben wichtig und daher muss auch das Leistungsverhalten der Mitarbeiter nach ihnen ausgerichtet werden. Wer wollte bestreiten, dass

- hochwertige Kundenberatung,
- Kundenbindung,
- verbesserte innerbetriebliche Kooperationen oder Informationsflüsse

wichtige Ziele darstellen? Die Formulierung von Kennziffern zu ihnen bereitet mitunter aber große Schwierigkeiten. Dann sollte man es auch lassen und nicht die Quantifizierung des Unquantifizierbaren versuchen. Das macht Ziele nur unnötig lächerlich und angreifbar. Will man wirklich ernstlich hochwertige Kundenberatung in „investierten Gesprächsminuten“ messen? Pseudogenauigkeit nützt niemandem! Gewisse Unschärfen in der Messung qualitativer Ziele müssen einfach akzeptiert werden.

Zwar gibt es die Managementweisheit „If you can’t measure it, you can’t manage it“ („Was man nicht messen kann, kann man auch nicht managen.“), aber richtig

müsste sie eigentlich heißen „If you can't describe it, you can't manage it“ („Was man nicht beschreiben kann, kann man auch nicht managen“).

Die grundsätzliche Empfehlung für die Balance aus quantitativen und qualitativen Zielen kann also nur lauten:

- „So viele **quantitative** Ziele wie möglich, so viele **qualitative** Ziele wie nötig.“

Welche konkreten Optionen bestehen nun zum Umgang mit Aufgabenfacetten, die nicht über quantitative Ziele abbildbar sind?

Alternative 1

Es ist eine möglichst präzise, ausführliche verbale Beschreibung des finalen Zustands zu verfassen, der erreicht werden soll. Eine komplett beschriebene Seite je Ziel wird keine Seltenheit sein. Dieser Formulierungsprozess und der Dialog darüber vertieft als wertvollen Nebeneffekt das (gemeinsame) Verständnis zum Zielinhalt.

Hilfreich ist dabei zusätzlich das Denken in der Kategorie von Lastenheften. Es werden dabei – in Analogie zur Entwicklung von Produkten – möglichst viele Kriterien festgelegt, denen eine Lösung entsprechen soll.

Alternative 2

Bei manchen qualitativen Zielen kann auch der Zielerreichungsgrad nur schwer exakt fassbar sein oder auch erst in einer fernerer Zukunft hinreichend sicher bestimmbar sein.

Beispiel

Ein Mitarbeiter im Personalbereich hat das Ziel, das Arbeitgeberimage bei Hochschulabsolventen zu verbessern. Die ergriffenen Aktivitäten wirken nicht kurzfristig. Daher ist ihr Erfolg möglicherweise abschließend auch erst in einigen Jahren zu beurteilen. Wie könnte man mit dieser Situation bei einer jährlichen Zielerreichungsbeurteilung umgehen?

Die Lösung liegt in einem Perspektivenwechsel von einer *outputorientierten* Betrachtungsweise hin zu einer *inputorientierten* Betrachtungsweise. Der Vorgesetzte beurteilt dann die vom Mitarbeiter ergriffenen Aktivitäten unter den Kriterien „Plausibilität“ und „Intensität“. Er macht sich mit anderen Worten auf Basis der Darlegungen des Mitarbeiters ein Bild davon, inwieweit der Mitarbeiter systematisch und engagiert auf einem Gestaltungsfeld aktiv war.

2.4 Beeinflussbarkeit der Ziele

Unter welchen Bedingungen lösen Ziele eine besonders hohe Motivation beim Mitarbeiter aus? Unter welchen Bedingungen wird die Motivation unterdrückt?

Warum sollte sich ein Mitarbeiter zur Erreichung von Zielen anstrengen, wenn er den Eindruck hat, dass er durch seinen eigenen Einsatz das Ausmaß der Zielerreichung nur sehr beschränkt beeinflussen kann? Zur schlüssigen Beantwortung dieser überaus wichtigen motivatorischen Frage ist ein Ausflug in die Theorie der Motivation sinnvoll (Berthel und Becker 2013, S. 59 ff.).

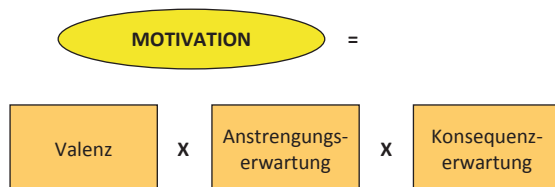
Theorieinput zur Motivation

Innerhalb der Motivationstheorien – speziell im Rahmen der sogenannten „*Erwartungs-Valenz-Ansätze*“, thematisiert man die Frage der *subjektiven Einschätzung der Erreichbarkeit von Handlungszielen* unter dem Stichwort der „Anstrengungserwartung“. Sie ist eine von drei Basiskomponenten, von denen die menschliche Motivation – verstanden als Antriebskraft für Handlungen – abhängt. Die Grundaussage dieser Motivationstheorien zeigt in vereinfachter Form Abb. 2.2.

Demnach hängt die Motivation von Mitarbeitern vom multiplikativen Zusammenwirken von Valenz, Anstrengungserwartung und Konsequenzerwartung ab. Das Multiplikationszeichen soll in der modelltheoretischen Vorstellung zum Ausdruck bringen, dass keine der Komponenten gleich Null werden darf, wenn Motivation entstehen soll.

Valenz Man versteht darunter die subjektive Bewertung eines von der Organisation gebotenen Anreizes durch den Mitarbeiter. Ein Beschäftigter wird bei diesem – eher unbewusst ablaufenden kognitiven Prozess – für sich klären, inwieweit der dargebotene Anreiz geeignet ist, ein offenes Bedürfnis bei ihm zu befriedigen. Offeriert also eine Organisation beispielsweise eine Beförderung, wenn ein bestimmtes Leistungsniveau gezeigt wird, dann hängt die Motivationswirkung dieses Anreizes entscheidend davon ab, ob einem Mitarbeiter hierarchischer Auf-

Abb. 2.2 Motivationsentstehung nach dem Erwartungs-Valenz-Ansatz



Ziele formulieren

Erfolgsvoraussetzungen wirksamer Zielvereinbarungen

Watzka, K.

2016, IX, 61 S. 19 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-12273-7