



Management by Objectives

Führung durch Zielvereinbarung



Inhaltsverzeichnis

1. Welche Philosophie wird mit der Einführung des MbO verfolgt?

- Welchen Nutzen soll die Einführung stiften?
- Welche Zielarten und Zielvoraussetzungen lassen sich unterscheiden?
- Wie lassen sich wirkungsvolle Bereichs-, Team- und Individualziele konkretisieren und formulieren?
- Welchen Regeln sollte die Evaluation der Bereichs-, Team- und Individualziele folgen?
- Welche Konsequenzen lassen sich an die (Nicht-)Einhaltung knüpfen?
- Welche Probleme der Einführung und Umsetzung sind zu berücksichtigen und somit vermeidbar?

2. Wie ist der Prozess für die Zielvereinbarung zu definieren?

- Wann beginnt der Prozess zeitlich für das nächste Jahr?
- Von wem oder durch welches Ereignis wird er angestoßen?
- Wer sollte an einem solchen Prozess teilnehmen?
- Welches sind sinnvolle Abstände für die Überprüfung der Zielerreichung?
- Wie ist der idealtypische Ablauf?
- Wer definiert bereichsübergreifende Ziele?
- Wer ist für die Erreichung bereichsübergreifender Ziele verantwortlich?
- Nach welchem Schlüssel wird bei Erreichen/Nicht-Erreichen bereichsübergreifender Ziele belohnt oder sanktioniert?

1. Welche Philosophie wird mit der Einführung des MbO verfolgt?

- Welchen Nutzen soll die Einführung stiften?
- Welche Zielarten und Zielvoraussetzungen lassen sich unterscheiden?
- Wie lassen sich wirkungsvolle Bereichs-, Team- und Individualziele konkretisieren und formulieren?
- Welchen Regeln sollte die Evaluation der Bereichs-, Team- und Individualziele folgen?
- Welche Konsequenzen lassen sich an die (Nicht-)Einhaltung knüpfen?
- Welche Probleme der Einführung und Umsetzung sind zu berücksichtigen und somit vermeidbar?

Welchen Nutzen soll die Einführung stiften?

Ziel des MbO:

- Ziel des Verfahrens ist es, die strategischen Ziele des Gesamtunternehmens und der Mitarbeiter umzusetzen, indem Ziele für jede Organisationseinheit und jeden Mitarbeiter gemeinsam festgelegt werden, die zusammen die Unternehmensziele abbilden.
- Die Mitarbeiter sollen ihre tägliche operative Arbeit an den fixierten Zielen ausrichten und im Sinne der Strategie des Unternehmens arbeiten.

Erwarteter Nutzen:

- Die Ziele, Wünsche und Vorstellungen der Mitarbeiter werden berücksichtigt und (idealerweise) mit den Unternehmenszielen verknüpft.
- Die Identifikation des Mitarbeiters mit den Zielen soll durch die gemeinsame Vereinbarung und die eigenverantwortliche Zielerfüllung erhöht werden.
- Das Commitment des Mitarbeiters gegenüber dem Unternehmen soll dadurch gestärkt und die Leistungsbereitschaft und der Teamgeist gefördert werden.

Welche Zielarten und Zielvoraussetzungen lassen sich unterscheiden?

- Die unterschiedlichen *Zielarten eines Unternehmens* lassen sich kategorisieren:
 - zeitliche Wirkung (lang-, mittel-, kurzfristige Ziele),
 - Inhalt (strategische, taktische, operative Ziele),
 - Gültigkeitsbereich (Unternehmens-, Bereichs-, Team- und Individualziele),
 - Konkretheitsgrad (allgemeine und konkrete Ziele)
- Damit sich Ziele im Rahmen des MbO eignen, sollten sie SMART sein:
 - S - Spezifisch (für die Abteilung, das Team oder den MA)
 - M - Messbar (klare Vorgaben)
 - A - aktiv beeinflussbar (erreichbar)
 - R - Realistisch (umsetzbar)
 - T - Terminiert (klares Zeitlimit)
- Die im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche erarbeiteten Ziele sollten anhand dieser Kriterien auf ihre Eignung hin überprüft werden.

Wie lassen sich wirkungsvolle Bereichs-, Team- und Individualziele konkretisieren und formulieren?

- Mittels einfacher Fragen sollen entsprechende Ziele auf unterschiedlichen Ebenen für eine Zielvereinbarung sinnvoll konkretisiert werden.
- Bsp. Individualebene:
 - Frage an den Mitarbeiter: „Mit welcher Ihrer Tätigkeiten tragen Sie am stärksten zum Team-, Bereichs- und Unternehmenserfolg bei?“ Durch schriftliche Beantwortung lassen sich zwei Informationen gewinnen:
 - 1. Scheint die Antwort plausibel, sollten für die vom Mitarbeiter genannte Tätigkeit im Rahmen eines MbO Ziele vereinbart werden.
 - 2. Scheint die Antwort nicht plausibel, sollte der Mitarbeiter besser geführt und in den Erfolgsprozess eingebunden werden. Erst dann können Ziele vereinbart werden.
- Die gemeinsame Ausarbeitung der Individualziele soll die Ziele des Teams, Bereichs oder Unternehmens berücksichtigen und mit diesen verknüpft sein.

(Vgl. Siegert, W. (2008))

Wie lassen sich wirkungsvolle Bereichs-, Team- und Individualziele konkretisieren und formulieren?

Checkliste für die Formulierung wirkungsvoller Ziele

- Gehen Sie den Zielfindungsprozess optimistisch an!
- Fördern Sie die gedankliche Auseinandersetzung mit den Zielen durch schriftliches Formulieren und Notieren der Ziele!
- Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter am Zielfindungs- und -vereinbarungsprozess!
- Berücksichtigen Sie die SMART-Kriterien bei der Zielformulierung, d.h.:
- achten Sie auf die Wortwahl, um spezifische Abteilungs-, Team-, Individualziele konkret, verbindlich und präzise zu formulieren (S),
- vereinbaren Sie wenige, klar quantifizier- und messbare Ziele als Zielfoto (M),
- setzen sie ambitionierte, aber erreichbare Ziele, indem sie sicher stellen, dass die Ziele aktiv beeinflussbar (A) sind,
- setzen Sie realistische Ziele (R), indem Sie frühzeitig über die Umsetzungsplanung und mögliche Hindernisse auf dem Weg zum Ziel nachdenken,
- setzen sie ein Zeitlimit (T) und Zielprioritäten.
- stellen sie den notwendigen Nachdruck sicher, indem Sie die Ziele visualisieren und mit Ihren Mitarbeitern über die Ziele reden.

(Vgl. Schüller, A. M. (2008))

Welchen Regeln sollte die Evaluation der Bereichs-, Team- und Individualziele folgen?

- Grundlage der Evaluationsgespräche sollte grundsätzlich die gemeinsam ausgearbeitete Zielvereinbarung sein.
- Den Regeln der Evaluation liegen die Annahmen zugrunde, dass die Motivation zur Zielverfolgung umso niedriger ist, je weiter ein angestrebtes Ziel entfernt ist (Jahresziel) und je seltener (diskontinuierlicher) über den Stand der Zielerreichung mit dem Mitarbeiter gesprochen wird.
- Aufgrund dieser Annahmen sollten sie kurze Ziel-Zeitspannen mit ihren Mitarbeitern festsetzen und unmittelbar und in kurzen Zeitabständen Evaluationsgespräche führen.
- Dies sichert einen maximalen Zugewinn an Erfahrungen und sehr viel schnellere Korrekturmöglichkeiten als bei unreflektierten Jahreszielen.
- Zerlegen Sie längerfristige Ziele in bald zu erreichende Teilziele und erkundigen Sie sich bereits nach wenigen Tagen, ob Ihr Mitarbeiter weitere Informationen oder Hilfe benötigt. Damit weiß der Mitarbeiter, dass Sie ein hohes Interesse an seiner Zielerreichung haben.

(Vgl. Siegert, W. (2008))

Welchen Regeln sollte die Evaluation der Bereichs-, Team- und Individualziele folgen?

- Konkret können sich Management und Mitarbeiter folgende Fragen stellen:
 - „Was ist optimal oder auch nicht optimal gelaufen?“
 - „Was sollten wir beim nächsten Schritt besser machen?“
- Achten Sie darauf, im Rahmen des Evaluationsgesprächs immer nur Ursachenerforschung zu betreiben und nie Schuldfragen zu stellen!
- Das unangenehme Gefühl von Kontrolle kann auf beiden Seiten minimiert werden, indem die Abstände der Evaluationsgespräche verkürzt und damit ein Gefühl der Selbstverständlichkeit entsteht.
- Typische Fragen konfliktarmer Evaluationsgespräche können z.B. sein:
 - „Kommen Sie so voran, wie Sie es sich vorgestellt haben?“
 - „Gibt es unerwartete Hindernisse, die sie an der Zielerreichung hindern?“
 - „Brauchen Sie Unterstützung bei deren Überwindung?“
 - „Von wem möchten Sie unterstützt werden?“
 - „Womit kann ich Sie unterstützen?“

(Vgl. Siegert, W. (2008))

Welche Konsequenzen lassen sich an die (Nicht-)Einhaltung knüpfen?

- Sprechen Sie Lob, Anerkennung, Wertschätzung im Fall der Zielerreichung aus. Feiern Sie Erfolge und knüpfen Sie Belohnungen an die Zielerreichung zur Motivation.
- **Aber:** Die Bedeutung monetärer Belohnungen wird kritisch diskutiert.
- Denn der Zusammenhang zwischen Leistungsanreizen und Unternehmenserfolg ist bestenfalls lose. Finanzielle Anreize scheinen lediglich eine einzige direkte Folge zu haben: *kurzfristige Anpassung von Verhalten an Vorgaben*.
- Anreize (wie auch Bestrafung) erweisen sich als ungeeignet, um *Einstellung und Verhalten* nachhaltig zu beeinflussen: Fallen die finanziellen Anreize weg, kehren Mitarbeiter einfach zu ihren alten Verhaltensstandards zurück. Monetäre Anreize motivieren also nicht dauerhaft, sondern haben allenfalls den Effekt kurzfristiger Verhaltensanpassung, so lange der Anreiz selbst besteht. Anreize schaffen damit keine nachhaltige Bindung des Verhaltens an Wertschöpfung oder Handeln im Sinne der langfristigen Unternehmensziele.
- Die Energie solcher Systeme konzentriert sich nach innen, auf alle möglichen Manipulierungsstrategien, die dem Zweck dienen, einen möglichst hohen Bonus zu erreichen, und darauf, Leistung *nachzuweisen*, anstatt kundenrelevante Leistungen zu erbringen.

(Vgl. Schüller, A.M. (2008); Pfläging, N. (2004))

Welche Probleme der Einführung und Umsetzung sind zu berücksichtigen und somit vermeidbar?

- Fehlende Managementbeachtung, -unterstützung und -begleitung. MbO ist eine für das gesamte Management einheitlich zu begreifende Aufgabe.
- Es besteht keine einheitliches Bild unter den Betroffenen darüber, was unter "Führen mit Zielen" zu verstehen ist.
- Der mit dem MbO beauftragte Mitarbeiter besitzt die notwendige Kompetenz und Verantwortung zur Erfüllung seiner Aufgabe nicht (Kongruenzprinzip).
- Der Aufwand, der notwendig ist, um Ziele zu durchdenken, auszuarbeiten, zu diskutieren und zu präzisieren, bis sie SMART sind, wird unterschätzt.
- Einseitige Zielfestlegung, anstatt gemeinsamer Zielvereinbarung.
- Verwendung von Zielen, die nicht SMART sind.
- Festlegung zu vieler, anstatt weniger wichtiger Ziele.

(Vgl. Siegert, W. (2008))

Welche Probleme der Einführung und Umsetzung sind zu berücksichtigen und somit vermeidbar?

- Mangelnde Ausrichtung der Ziele an den Rahmenbedingungen des Unt.
- Die grundsätzlichen Absichten hinter den Zielen werden nicht ausreichend kommuniziert.
- Die Angaben über die Verfügbarkeit der Ressourcen, die für die Erreichbarkeit des Ziels erforderlich sind, sind nicht klar formuliert.
- Mangelhafte Berücksichtigung der Evaluationsregeln, z.B. Verschiebung von Evaluationsgesprächen und Schuldzuweisungen.
- Das MbO wird bürokratisiert und verursacht einen hohen Zeit- und Verwaltungsaufwand.
- Mangelnde Geduld im Rahmen der Anlaufphase des MbO.
- Fehlende Kontinuität in der Ausübung des MbO, z.B. die verspätete Zielfestlegung für das Folgejahr.

(Vgl. Siegert, W. (2008))

2. Wie ist der Prozess für die Zielvereinbarung zu definieren?

- Wann beginnt der Prozess zeitlich für das nächste Jahr?
- Von wem oder durch welches Ereignis wird er angestoßen?
- Wer sollte an einem solchen Prozess teilnehmen?
- Welches sind sinnvolle Abstände für die Überprüfung der Zielerreichung?
- Wie ist der idealtypische Ablauf?
- Wer definiert bereichsübergreifende Ziele?
- Wer ist für die Erreichung bereichsübergreifender Ziele verantwortlich?
- Nach welchem Schlüssel wird bei Erreichen/Nicht-Erreichen bereichsübergreifender Ziele belohnt oder sanktioniert?

Wann beginnt der Prozess zeitlich für das nächste Jahr?

Zeitliche Abfolge des Zielvereinbarungsprozesses:

- Die Zielvereinbarungen werden **i.d.R. für ein Geschäftsjahr** abgeschlossen.
- Unmittelbar nach Abschluss der Jahresplanung werden die Ziele top down von der Geschäftsleitung über die Bereichsleiter und Teamleiter auf die Mitarbeiter heruntergebrochen
- Die dazu erforderlichen Mitarbeitergespräche sollten **spätestens bis Ende Januar** durchgeführt sein. Die im Zielvereinbarungsgespräch erzielte Einigkeit wird dokumentiert und von beiden Parteien unterschrieben.
- Bei Neueinstellungen sollte eine Zielvereinbarung nur für den Zeitraum der Probezeit durchgeführt werden.
- Am Ende des alten bzw. zu Beginn des neuen Jahres, **spätestens bis Ende März** erfolgt das Zielerreichungsgespräch. Dieses wird dokumentiert und von beiden Parteien unterschrieben
(s. auch Bsp. zu *Carl Zeiss, HP, BMW, Audi*).

Von wem oder durch welches Ereignis wird er angestoßen?

- Basis des Zielvereinbarungsprozesses bilden die Jahresplanzahlen, die aus der geschäftsbereichsübergreifenden rollierenden Mittelfristplanung (meist auf drei Jahre ausgelegt) von der Geschäftsleitung abgeseget an die Bereichsleiter kommuniziert werden (direktiv) bzw. mit diesen partizipativ aufgestellt werden (kooperativ).
- Der Prozess der Zielsetzung beginnt klassisch an der Unternehmensspitze. Von ihr geht die erste verbindliche Zielsetzung aus. Weitere Impulse können aber auch von der mittleren Ebene und der Basis ausgehen.
- Ausgangspunkt für die Zielsuche können konkrete Probleme sein, die sich aus einem erfolgten Soll-Ist-Vergleich heraus ergeben, z.B. aus sich abzeichnenden Umsatzeinbrüchen, etc. Jedoch lassen sich Ziele auch losgelöst von diesem Vergleich finden, bspw. durch Ableitung aus der Unternehmensvision. Schließlich bildet die rollierende Mittelfristplanung Anlass zur regelmäßigen Zielüberprüfung und -neuformulierung.

(Vgl. Wild, J. (1982), S. 57f.)

Von wem oder durch welches Ereignis wird er angestoßen?

Beim **Zielbildungsprozess** sind drei grundsätzliche Richtungen möglich:

- **Top down-Vorgehen:** die Zielbildung erfolgt ausgehend von Vorgaben der Unternehmensführung. Das Top Management gibt Ziele vor, welche als verbindliche Basis für die Zieldefinition der nachgelagerten Ebenen dienen. **Vorteil:** verhältnismäßig leichte Integration von Teilzielen in die übergeordneten Unternehmensziele. **Nachteil:** Akzeptanzprobleme unterer Ebenen.
- **Bottom up-Verfahren:** Untergeordnete Unternehmenseinheiten definieren eigenständig ihre jeweiligen Ziele und geben sie an die nächst höhere Hierarchieebene weiter. **Vorteil:** hohe Identifikation der einzelnen Unternehmenseinheiten mit den Zielen. **Nachteile:** Probleme bzgl. der Zielzusammenführung und -abstimmung zu einem Zielsystem; Ressourcenengpässe und (Ziel)Konflikte.
- **Gegenstromverfahren:** Kombination aus top down u. bottom up-Verfahren. Unternehmensführung gibt Rahmenziele vor. Diese bilden Orientierungshilfe für die Zieldefinition der nachgelagerten Einheiten. Letztere definieren Einzelziele, die im Anschluss von der Unternehmensführung überprüft und ggf. korrigiert werden. Dieser Prozess wird typischerweise mehrmals durchlaufen, was ihm einen zirkulären Charakter verleiht. Resultat ist ein gemeinsam erarbeitetes Zielsystem.

(Vgl. Vahs, D./Schäfer-Kunz, J. (2005), S. 42f.)

Wer sollte an einem solchen Prozess teilnehmen?

Die Zielvereinbarung erfolgt typischerweise top down:

- Ressort-Geschäftsführer mit seinen Abteilungsleitern/innen
- Abteilungsleiter/innen mit ihren Gruppenleitern/innen
- Gruppenleiter/innen mit ihren Mitarbeitern/innen

Die Zielüberprüfung am Jahresende erfolgt bottom up:

- Gruppenleiter/in mit Mitarbeiter/in
- Abteilungsleiter/in mit Gruppenleiter/in
- Ressortgeschäftsführer mit Abteilungsleiter/in.

Beteiligte Hierarchieebenen:

- Geschäftsleitung \leftrightarrow Bereichsleiter \leftrightarrow Teamleiter \leftrightarrow Mitarbeiter
- An der Zielfindung, Zielformulierung und Zielvereinbarung sind alle Mitarbeiter im Verantwortungsbereich beteiligt. Jeder Mitarbeiter ist aufgefordert, sich auf das Zielgespräch mit seinem Vorgesetzten vorzubereiten und seine weiterführenden Ideen und Vorschläge zu artikulieren.

(Leistungsbeurteilung durch Zielvereinbarung, PERSONAL, Nr. 09 vom 01. September 1996 S. 478, s. auch Bsp. zu *Carl Zeiss, HP, BMW, Audi*)

Welches sind sinnvolle Abstände für die Überprüfung der Zielerreichung?

- Jede Führungskraft sollte in ihrem Verantwortungsbereich **regelmäßige "Ziele-Check-Ups"** durchführen. Diese orientieren sich entweder an zuvor vereinbarten **Meilensteinen** oder unabhängig davon in regelmäßigen Abständen – **vierteljährlich** mindestens jedoch **halbjährlich**, sofern das jeweilige Zielausmaß keinen kürzen Turnus zulässt.
- Wenig passend und effektiv sind Zielgespräche, die lediglich in jährlichem Abstand durchgeführt werden.
- **„Meldepflicht“ besteht für beide/alle Parteien**, d.h. Veränderungen, die die Zielerreichung betreffen, sind unabhängig von den vereinbarten Überprüfungsterminen jederzeit offen zu legen. Dies ermöglicht schnelles Eingreifen im Sinne kontinuierlicher Verbesserung und fördert Transparenz und Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

(Führen mit Zielen, PERSONAL, Nr. 09 vom 01. September 1996)

Welches sind sinnvolle Abstände für die Überprüfung der Zielerreichung?

- Unternehmen, die erfolgreich mit Zielen arbeiten, haben typischerweise ausgeprägte, wenn auch unterschiedliche **Reviewprozesse**.
- **Audi** führt sie monatlich durch, bei **BMW** finden sie quartalsweise statt. Die Zielüberprüfung dient in beiden Unternehmen dem Zweck der umgehenden Ziel- oder Maßnahmenkorrektur u. kann eine Strategieanpassung bei auftretenden Soll-Ist-Abweichungen nach sich ziehen.
- **Audi** führt Reviews auf allen Berichtsebenen durch. Die Ergebnisse dieser regelmäßigen Zielüberprüfungen, d.h. alle abgeleiteten Maßnahmen sowie die entsprechenden Verantwortlichen und Termine, werden protokolliert und dienen als Arbeitsgrundlage für die weitere Zielumsetzung. Dabei erfolgt die Kommunikation an die über- als auch an die untergeordneten Ebenen. Dieses Regelkreisprinzip ermöglicht schnelles Abstimmen und Reagieren bei Abweichungen.

(Quelle: Diplomarbeit, Lehrstuhl BWL II)

Welches sind sinnvolle Abstände für die Überprüfung der Zielerreichung?

- **HP** führt drei verschiedene Reviewprozesse auf unterschiedlichen Unternehmensebenen durch.
 - Auf operativer Ebene findet ein kontinuierlicher Überprüfungsprozess in Form eines PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) statt
 - Das Mittlere Management führt monatliche Reviews zur Überprüfung der Zielerreichung und der Kernprozesse durch
 - Die Überprüfung der Jahresziele erfolgt quartalsweise durch das Obere Management

Die terminliche Festlegung der periodischen Reviews und deren kontinuierliches Management stellen für HP einen kritischen Erfolgsfaktor dar.

(Vgl. Witcher, B. (2000), S. 76)

- Alle Unternehmen haben gemeinsam, dass zum Ende des Geschäftsjahres ein Jahresreview stattfindet, dessen Ergebnisse neben weiteren Aspekten in die Planung und Zielfindung des folgenden Geschäftsjahres einfließen.

(Vgl. Witcher, B. (2000), S. 76; Fornalski, R./Decker, F., in: Bungard, W./Kohnke, O. (2000), S. 305; Götz, R., in: Burgard, W./Kohnke, O. (2000), S. 319)

Wie ist der idealtypische Ablauf?

Phase: Vorbereitung

- Führungskraft vereinbart mit dem MA/Team/Bereich die zeitliche *Wirkung*, den *Inhalt*, den *Gültigkeitsbereich* und den *Konkretheitsgrad* der Ziele.

Phase: Individuelle Zielvereinbarung

- Darstellung von zukünftigen Anforderungen an den Arbeitsplatz und daraus resultierende Aufgaben durch den Mitarbeiter.
- Kommentierung und Weiterführung der Darstellungen des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten.
- Inhaltliche Vereinbarung zwischen dem Vorgesetzten und Mitarbeiter über konkrete Ziele, Schwerpunkte und Prioritäten.
- Diskussion vorhersehbarer Probleme und Schwierigkeiten bei der Zielerreichung.
- Vereinbarung der Rahmenbedingungen: Maßstäbe zur Überprüfung der Zielerreichung (Quantität, Qualität, Kosten etc.), Termine für Zwischenüberprüfungen, verbindliche Zeitspanne und Endtermin.
- Klärung und Sicherung der Verfügbarkeit der Ressourcen, die für die Erreichbarkeit des Ziels erforderlich sind.
- Überprüfung der Ressourcen des Mitarbeiters: verfügt der Mitarbeiter über notwendige und ausreichende Kenntnisse und/oder Fertigkeiten?

(... Fortsetzung auf der nächsten Seite...)

Wie ist der idealtypische Ablauf?

(...)

- Möglichkeit des Angebots für zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen.
- Überprüfen der Kompetenzen, um notwendige Entscheidungen treffen zu können.
- Überprüfung der zeitlichen Kapazitäten des Mitarbeiters.
- Klärung der finanziellen Rahmenbedingungen (Prämien, etc).
- Schriftliche Dokumentation der Ziele und Vereinbarungen.

Phase: Unterjährige Überprüfung der Zielerreichung

- In den vereinbarten Zwischenprüfungen werden folgende Fragen behandelt:
 - „Was läuft gut?“
 - „Was können wir noch besser machen?“
 - „Welche neuen Ziele sollten wir vereinbaren?“

Phase: Abschließendes Zielerreichungsgespräch

- Nach dem Ende der vereinbarten Laufzeit kommen Mitarbeiter und Führungskraft erneut zusammen, besprechen den Grad der Ergebnisse und meist auch die Ziele für die kommende Periode.

(Quelle: <http://de.wikipedia.org>)

Wie ist der idealtypische Ablauf?

Die klassische Zielvereinbarung (I)

- Beginnend an der Unternehmensspitze, legt die Unternehmensleitung den Gesamtrahmen fest. Dieser beinhaltet u.a. die strategische Ausrichtung für das kommende Jahr, übergeordnete Ziele und Prioritäten sowie einen groben Ressourcen- und Budgetplan. Ziele der einzelnen Funktionsbereiche oder Divisionen können dabei vorab bspw. durch folgende Fragen geklärt werden:
 - Auf welche Kundenzielgruppen werden wir uns besonders konzentrieren?
 - Auf welchem Gebiet sind forciert neue Produkte zu entwickeln?
 - Was wird bezüglich Organisation oder Kostenstruktur zu verändern sein?
 - Welche Ressourcen sind verfügbar und wie werden sie eingesetzt?
 - Welche Grundsätze haben in diesem Jahr oberste Priorität?
- Der entscheidende Impuls zu einer verbindlichen Zielsetzung geht von der Unternehmensleitung aus. Dieser verdeutlicht durch das Setzen wichtiger Akzente den Führungswillen der Führungsspitze. Initiativen können und sollten aber auch von der mittleren und den unteren Ebenen ausgehen.

(Zielvereinbarungen erfolgreich treffen, PERSONAL, Nr. 10 vom 01. Oktober 1999)

Wie ist der idealtypische Ablauf?

Die klassische Zielvereinbarung (II)

- Anschließend werden die Ziele auf die nächste Ebene heruntergebrochen. Folgende Fragen können zur Klärung beitragen:
 - Was bedeuten die Unternehmensziele für unseren Bereich oder unsere Abteilung?
 - Welche Beiträge sind von uns gefordert, damit die Unternehmensziele erreicht werden können?
 - Welche spezifischen Ziele ergeben sich für uns daraus?
- Dieser Prozess wird anschließend stufenweise für alle Ebenen fortgesetzt.
- Hierzu muss jeder Mitarbeiter zunächst die Ziele seines Vorgesetzten kennen und in Anlehnung daran seine eigenen Prioritäten setzen.
- Individuelle Ziele leiten sich jedoch nicht ausschließlich aus den Zielen der Vorgesetzten ab. Bereichsspezifische Ziele können auch ohne eine Vorgabe von oben gesetzt werden. Die strategische Ausrichtung des Unternehmens sollte jedoch von allen Mitarbeitern verstanden und mitgetragen werden.

(Zielvereinbarungen erfolgreich treffen, PERSONAL, Nr. 10 vom 01. Oktober 1999)

Wie ist der idealtypische Ablauf?

Aufbau eines zielorientierten Leistungsbeurteilungsprozesses (kooperatives / kollegiales Modell)

Phase 1 – Goal-Setting-Phase:

- **Schritt 1:** Voraussetzungen für eine möglichst objektive Leistungsbeurteilung werden geschaffen. Im Zentrum steht die kooperative Zielvereinbarung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft.
- **Schritt 2:** gemeinsame Erstellung von konkreten Durchführungsplänen.
- **Schritt 3:** gemeinsame Festlegung von Leistungsstandards als Grundlage für messbare Leistungsniveaus und deren Beurteilung.

Phase 2 – Performance-Review-Phase:

- **Schritt 4:** Überprüfung der erbrachten Leistung. Ist-Wert wird mit den festgelegten Soll-Werten verglichen.
- **Schritt 5:** Abweichungsanalyse. Analyse der Ursachen für mögliche Abweichungen (positiv und negativ). Diskussion von Maßnahmen für die nächste Beurteilungsperiode.
- **Schritt 6:** Festlegung konkreter Folgemaßnahmen zur individuellen Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter.

(Leistungsbeurteilung durch Zielvereinbarung, PERSONAL, Nr. 09 vom 01. September 1996)

Wie ist der idealtypische Ablauf? (Beispiel: *Carl Zeiss*)

Einführung eines Zielvereinbarungssystems (ZVS) mit variabler Vergütung

Pilotphase

- Pilotgruppe von 20 Führungskräften.
- Servicebereich Personal als Koordinator des Projekts.
- Sensibler Bereich: Zielvereinbarungsprozess zwischen dem Vorgesetzten und der Führungskraft – ZVS erfordert höheres Maß an Abstimmung. »Spielregeln« und Vorgehensweisen werden aufgestellt »gelernt«; »Fairplay« u. offene Kommunikation oberstes Gebot.
- In zwei Gesprächen (Planungsgespräch und Zielvereinbarungsgespräch) wird ein Zielportfolio erstellt. Portfolioinhalt/-zweck: konforme Bereichs- u. Unternehmensziele; Vorstellungen der Gesprächspartner werden in Einklang gebracht mit dem Ziel, exakt formulierte (SMARTe) Ziele zu vereinbaren. Ergebnis: ein von beiden Seiten unterzeichnetes Zielvereinbarungsformular, indem die Ziele prozentual gewichtet und von der Vergütungshöhe her bewertet sind.

(... Fortsetzung auf der nächsten Seite...)

Wie ist der idealtypische Ablauf? (Beispiel: *Carl Zeiss*)

Einführung eines Zielvereinbarungssystems (ZVS) mit variabler Vergütung

(...)

- Führungsverantwortung des Vorgesetzten: laufende Unterstützung. Bei Zielabweichung rechtzeitig Gegenmaßnahmen einleiten.
- Führungskräfte analysieren im Zielreporting mit ihren Vorgesetzten regelmäßig den Erreichungsgrad der Ziel- und Maßnahmenvereinbarungen (vgl. Abb. 1).
- Gegenseitige Leistungseinforderung ermöglicht enge Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Führungskräften bzw. zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.
- Ziele und Aufgaben werden konsequent von Ebene zu Ebene weiter aufgeschlüsselt.
- Koppelung der Zielvereinbarungsgespräche an den jährlichen Planungskalender des Unternehmens.
- Mai/Juni: rollierende 3-Jahres-Planung (Mittelfristplanung).
- August/September: Ableitung konkreter Planzahlen für das neue GJ (Jahresplanung).
- September/Oktober: Zielvereinbarungsgespräche bis spätestens zum 30. November.

Wie ist der idealtypische Ablauf? (Beispiel: *Carl Zeiss*)

Einführung eines Zielvereinbarungssystems (ZVS) mit variabler Vergütung

Vorteile aus Unternehmenssicht

- Konsequente Umsetzung der Unternehmensstrategie durch Zerlegung in Bereichs- und Abteilungsziele.
- Die zeitliche Kopplung der Planung mit dem Zielvereinbarungsprozess geht mit einer realistischen Unternehmensplanung einher.
- Verbesserungspotentiale können durch die Transparenz der Zielabweichungen und -analyse der Planabweichungen besser aufgedeckt werden.
- Aufdeckung ungenutzter Leistungspotentiale durch erweiterte Freiräume und mehr Eigenverantwortung.
- Zielvereinbarungen sorgen für Klarheit und Entlastung bei der Führungskraft und können als Personalführungsinstrument eingesetzt werden.
- Schnellere Anpassung an die Dynamik der Märkte und des Wettbewerbs.
- Breite Akzeptanz der Unternehmensziele durch gemeinsam erarbeitete Zielvereinbarungen.

Wie ist der idealtypische Ablauf? (Beispiel: *Carl Zeiss*)

Einführung eines Zielvereinbarungssystems (ZVS) mit variabler Vergütung

Vorteile aus Sicht der Führungskräfte:

- Strategien und Ziele werden eindeutig festgelegt – Grundlage für ein effektives Selbst- und Zeitmanagement bei den Führungskräften.
- Zielvereinbarungen erleichtern die Mitarbeiterführung.
- Zielerreichung und Belohnung fördern die Motivation und schaffen ein gerechteres Gehaltsgefüge.
- Regelmäßige Zielüberprüfungen fördern die kontinuierliche Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

„Nach Abschluss der Pilotphase wurde das ZVS bei einem immer größeren Mitarbeiterkreis angewandt. Heute bestehen mit ca. 100 Mitarbeitern [Stand: 1999] Zielvereinbarungen, die mit einer variablen Vergütung gekoppelt sind. Bis zur dritten Ebene unter dem Vorstand werden entsprechende Vereinbarungen getroffen.“

(Strategische Unternehmenssteuerung durch Zielvereinbarungen und variable Vergütung, PERSONAL, Nr. 10 vom 01. Oktober 1999)

Wie ist der idealtypische Ablauf?

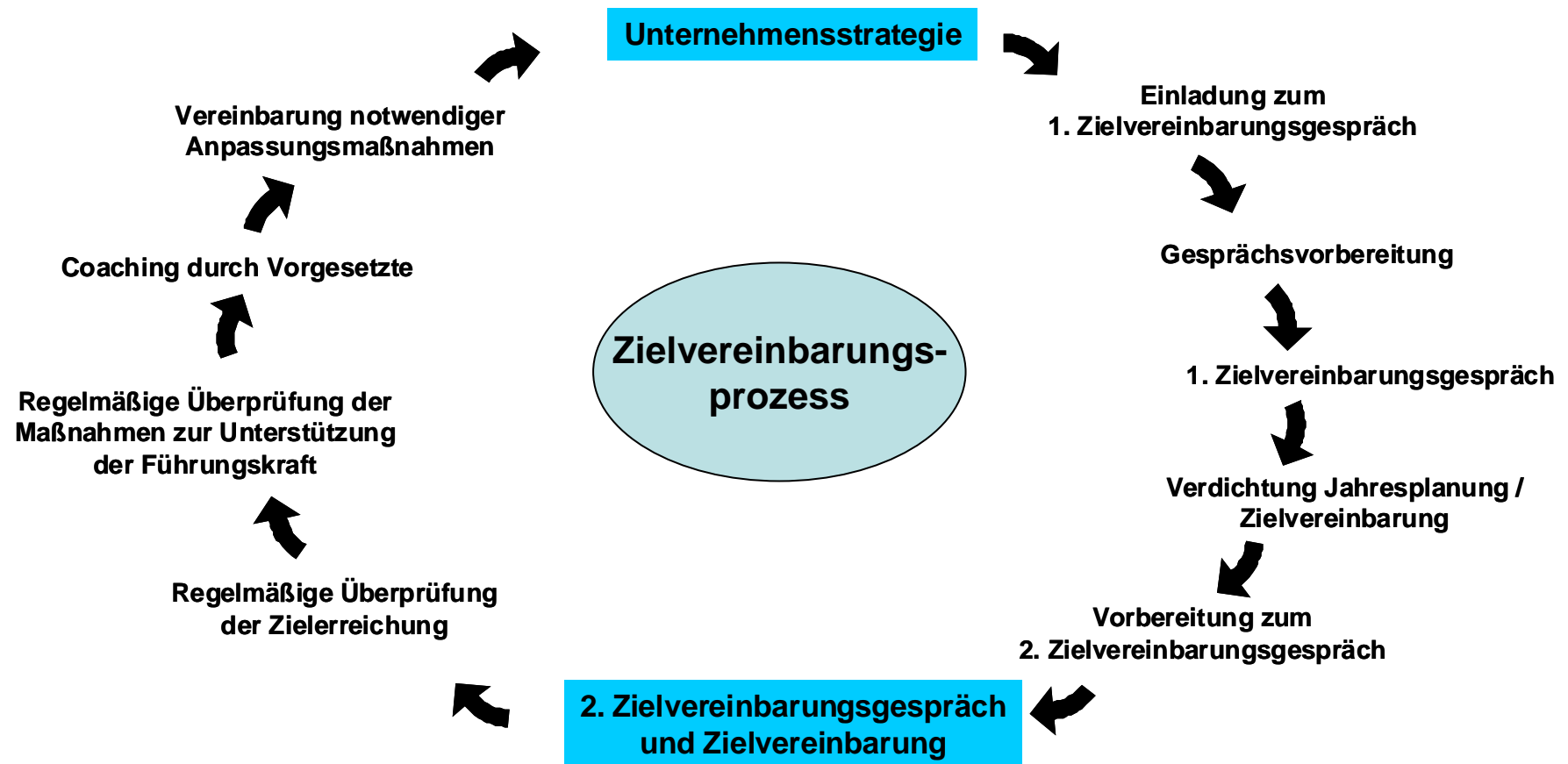


Abb. 1: Zielvereinbarungsprozess bei Carl Zeiss

Wer definiert bereichsübergreifende Ziele?

Beispiel 1: Hewlett Packard (HP)

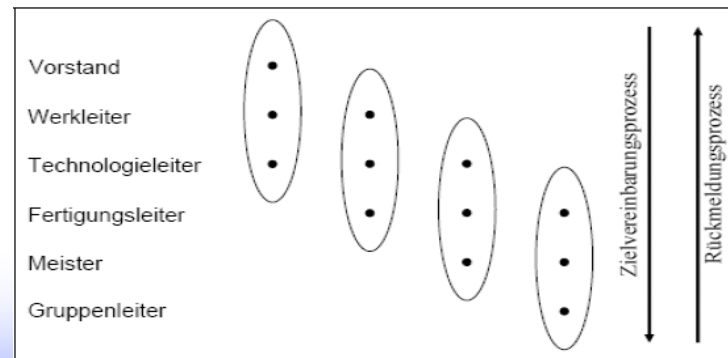
- Im Rahmen jährlicher Plansitzungen kommen die jeweiligen Bereiche zusammen, um Prozess- und Bereichsziele, Zielerreichungsstrategien sowie Messwerte im Hinblick auf die Unternehmensziele zu entwickeln.
- Ziel: Verständnis für bereichs- und funktionsübergreifende Ziele bei allen Beteiligten.
- Kritische Schnittstellen mit anderen Einheiten werden dokumentiert. Ergebnisse der Plansitzungen sind Ausgangspunkt für weitere Aktivitäten.
- Obere Managementebene prüft u. erfasst Strategien, Maßnahmen u. betroffene Bereiche/Abteilungen.
- Der Prozess setzt sich analog über die weiteren Hierarchiestufen fort und mündet schließlich in der Erarbeitung detaillierter Aktionspläne.
- Besteht Einigkeit auf jeder Unternehmensebene über die Zielerreichungsstrategien, werden die Verantwortlichen und die konkreten Maßnahmen in einem sog. Implementierungsplan festgehalten.
- Implementierungsplan wird von der Geschäftsleitung im Hinblick auf die Konsistenz mit den Unternehmenszielen nochmals geprüft.
- Dieser Prozess dauert bei HP im Schnitt etwa einen Monat. Die Mitarbeiter werden im Anschluss über die ermittelten Kernergebnisse der jährlichen Plansitzung anhand von Präsentationen, Newslettern, Aushängen etc. informiert.

(Vgl. Witcher, B. (2000), S. 75f.)

Wer definiert bereichsübergreifende Ziele?

Beispiel 2: BMW

- BMW führt die Zielkaskadierung mittels eines sog. 3-Ebenen-Modells durch.
- Der Prozess läuft kaskadenartig in Gesprächskreisen mit Mitarbeitern aus 3 Hierarchieebenen ab (s. Abb.).
- Vorgehen sichert notwendigen Austausch zwischen den Prozessbeteiligten und signalisiert den partizipativen Charakter des Modells.
- Parallel gewährleistet die Integration der Fachkräfte, dass die erarbeiteten Lösungen realitätsnah und umsetzbar sind.
- Der Prozess setzt sich stufenweise bis auf Gruppenleiterebene fort. Diese sind im Anschluss für die Zielvereinbarungen mit den jeweiligen Gruppenmitgliedern verantwortlich.
- Auf jeder Ebene wird genügend Gestaltungsfreiraum für die Erarbeitung von Maßnahmen im Hinblick auf die qualitativen und quantitativen Vorgaben vorgehalten.



3-Ebenen-Modell der BMW AG (Quelle: Götz, R. in Bungard, W./Kohnke, O. (2000), S. 319)

Wer ist für die Erreichung bereichsübergreifender Ziele verantwortlich?

- Die Bereichsleiter bzw. die Leiter der jeweiligen Geschäftsbereiche sind für die Erfüllung der ihnen übertragenen Ziele verantwortlich.
- Dies gilt sowohl für Ziele, die direktiv vorgegeben als auch partizipativ erarbeitet wurden.
- In größeren Unternehmen bzw. Konzernen sind es meist die Leiter der Strategischen Geschäftseinheiten oder Business Units, die für die bereichsübergreifenden Ziele verantwortlich zeichnen.
- Die Kaskadierung der Zielvereinbarungen bis auf die Teams und die einzelnen Mitarbeiter werden im Rahmen der Zielüberprüfung bzw. Reviews wieder bottom up bis auf die Ebene der bereichsübergreifenden Ziele aggregiert.
- Die Ziele müssen den **Aufgaben**, **Kompetenzen** und den jeweiligen **Verantwortungsbereichen** (AVK-Prinzip) der Zielinhaber entsprechen, um eine eindeutige Zielzuordnung vornehmen und deren Erreichung ebenengerecht feststellen und honorieren zu können.
- Für die bereichsübergreifende Harmonisierung der Ziele bietet sich die Bildung sog. Cross Functional Teams (CFT) an. Die Mitglieder solcher Teams kommen dabei typischerweise aus verschiedenen Hierarchieebenen und Funktionsbereichen und arbeiten kollektiv an der Erreichung vereinbarter Ziele.

(Vgl. Parker, G.M. (2003), S. 12ff., 38f.)

Nach welchem Schlüssel wird bei Erreichen/Nicht-Erreichen bereichsübergreifender Ziele belohnt oder sanktioniert?

- Ziele, für die eine konkrete Kennzahl vorliegt (vgl. SMARTe Ziele) können anhand ihres Zielerreichungsgrades in einen Prozentwert überführt und mit dem Soll-Wert (100% der Zielkennzahl) verglichen werden:

Kennzahlenwert (KW _{ZE})	Zielerreichung (ZE)	Beurteilung
	150%	Exzellente
	125%	Sehr gut
KW _{100%}	100%	Gut
	75%	Befriedigend
	50%	Ausreichend
	25%	Mangelhaft
KW _{0%}	0%	Ungenügend

- Ein normierter Zielerreichungsgrad kann für die festgelegten Kennzahlenwerte wie folgt ermittelt werden:

$$\frac{KW_{ist} - KW_{0\%}}{KW_{100\%} - KW_{0\%}} \times 100\% \Leftrightarrow \frac{Ist - Ergebnis}{Soll - Ergebnis}$$

(Quelle: Diplomarbeit, Lehrstuhl BWL II)

Literatur zum ersten Fragenkomplex

- Jetter, F.; Skrotzki, R.: Handbuch Zielvereinbarungsgespräche. Schäffer-Poeschel Verlag, 2000.
- Drucker, P. F.: Die Praxis des Managements. Econ Verlag, Düsseldorf 1998.
- Wolf, G.: Variable Vergütung - Genial einfach Unternehmen steuern, Führungskräfte entlasten und Mitarbeiter begeistern. Verlag Dashöfer, Hamburg 2005.
- Pilz, B. R.: Management by Objectives als Führungsinstrument richtig und wirksam anwenden, Vortrag Brammer / Selent 2007.
- Malik, F. : Führen Leisten Leben, Heyne Verlag, München 2001.
- Siegert, W.: Management by Objectives – Führen mit Zielen, <http://www.ziele-siegert.de/index.html>, Zugriff am 17.11.2008.
- Bungard, W.; Kohnke, O.: Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen, 2. Aufl. 2002.

Literatur zum zweiten Fragenkomplex

- Vahs, D.; Schäfer-Kunz, J.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre: Lehrbuch mit Beispielen und Kontrollfragen, 4. Aufl., Stuttgart 2005.
- Wild, J.: Grundlagen der Unternehmensplanung, 4. Aufl., Opladen 1982.
- Witcher, B.: Hoshin Kanri at Hewlett Packard, in: Journal of General Management, Jg. 25, Heft 4, 2000, S. 70-85.
- Fornalski, R./Decker, F.: Zielsystem zur teamorientierten Zielerreichung als Unterstützungssystem teilautonomer Gruppen, in: Bungard, W./Kohnke, O. (Hrsg.): Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen, 2. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 301-314.
- Götz, R.: Zielvereinbarungen im gewerblichen Bereich der BMW AG, Werk 2, in: Bungard, W./Kohnke, O. (Hrsg.): Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen, 2. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 315-328.
- <http://de.wikipedia.org>.
- Leistungsbeurteilung durch Zielvereinbarung, PERSONAL, Nr. 09 vom 01. September 1996, Seite 478.
- Strategische Unternehmenssteuerung durch Zielvereinbarungen und variable Vergütung, PERSONAL, Nr. 10 vom 01.10.1999, Seite 494.
- Führen mit Zielen – Ein praktischer Wegweiser, PERSONAL, Nr. 09 vom 01. September 1996, Seite 462.
- Parker, G.M.: Cross-Functional Teams: Working with Allies, Enemies and other Strangers, 2. Aufl., San Francisco 2003.
- Zielvereinbarungen erfolgreich treffen, PERSONAL, Nr.10 vom 01. Oktober 1999, Seite 498.