

## Zielvereinbarungen – ein Erfolgsmodell mit Ausbaupotenzial



2012

## Zielvereinbarungen

### – ein Erfolgsmodell mit Ausbaupotenzial

Das System Zielvereinbarung hat sich als überraschend erfolgreich erwiesen. Nach einer Studie der Dr. Dr. Heissmann GmbH wurden 2005 in 79 % der befragten Organisationen Zielvereinbarungen eingesetzt, in weiteren 12 % sind sie in Planung.

Beim Einsatz von Zielvereinbarungen über mehr als 10 Jahre, stieg die Zufriedenheitsnote bei den Befragten auf die Note 2,3 an. 97 % der Organisationen würden Zielvereinbarungen wieder einführen.

Auf der anderen Seite funktionieren Zielvereinbarungen mit sehr guter Bewertung der Befragten nur in jeder 40. Organisation. Dies zeigt, dass das System funktioniert, dass jedoch auch deutliches Verbesserungspotenzial vorliegt.

Das System Zielvereinbarung intendiert rundum Positives, in der Anwendung zeigen sich jedoch Stolpersteine und Tücken.

Auch im Bereich der Öffentlichen Verwaltung zeigen sich durchaus auch Vorbehalte und kritische Stimmen. Von *„Bei uns funktioniert das nicht, wir sind durch Tagesereignisse und Weltgeschehen bestimmt!“* über *„Wann soll ich denn das noch machen, bei der Vielzahl von Aufgaben, die ich zu bewältigen habe!“*, bis hin zu *„Wieder ein Beratungsprodukt, das bürokratischen Aufwand macht, und nicht hilft!“*.

Die Ausrichtung auf Ziele stellt zunächst den entscheidenden Führungsimpuls dar: *„Wo soll es hingehen? Was ist entscheidend? Worauf kommt es an?“* sind Schlüsselfragen. Insbesondere dann, wenn eine gute und wirksame Zielverfolgung „Cockpit-Management“ erfordert, wenn es darum geht, „Höhe“, „Geschwindigkeit“, „Fluglage“ und weitere Kenngrößen in eine stimmige Balance zu bringen.

Aber auch in einem schwierigen und turbulenten „Fahrwasser“ sind zwar schnelle situative Reaktionen wichtig, jedoch hängt deren Wirkung in hohem Maße vom gemeinsamen Verständnis, dem gemeinsamen Geist im Boot ab. Ziele reduzieren deshalb die Gefahr der Macherfalle: Die strategische Arbeit, die Weiterentwicklungsarbeit wird gezielt ins Auge gefasst.

Das Anvisieren eines Ziels, beispielsweise mit Pfeil und Bogen, macht deutlich, dass damit Fokussierung, Anspannung, aber auch Loslassen können verbunden sind. Ein Vorhaben wie einen Gipfel zu besteigen, erfordert die Klärung von Zwischenzielen, Ressourcen und Kompetenzen. Ein Ziel wie die Erkundung von „Neuland“ macht deutlich, dass Ziele oft mit Innovation, Expansion oder neuen Chancen verbunden sind. Nicht zuletzt geht es darum, Prozesse zu verbessern, schneller zu werden, wirksame Methoden zu nutzen und diese „einzuspuren“.

Die gemeinsame Arbeit an Zielvereinbarungen führt zu lebendiger Kommunikation, fruchtbaren Austausch, und sie bewirkt damit Klarheit, Transparenz und Motivation.

### Der Prozess



Der Zielvereinbarungsprozess beginnt bei der Zielvorstellung, sorgt über die richtige Zielformulierung für Identifikation und löst so zielgerichtetes Verhalten aus.

Anstatt auf der Handlungsebene nachzukorrigieren, zu disziplinieren oder zu kritisieren, werden auf der Verständnisebene alle wesentlichen Dinge vorab geklärt.

Ziele erhöhen deshalb

- die Einbindung,
- sie richten die Kräfte aus,
- sie stärken die Eigenverantwortung,
- sie erzeugen einen Ideen- und Innovationsschub und
- sie fördern die persönliche Weiterentwicklung.

### **Dysfunktionale Effekte**

Wieso treten dann nicht nur in der Startphase, sondern auch beim Einsatz des Systems dysfunktionale Effekte auf - und wie wirken sich diese aus?

Die wichtigsten dieser Effekte:

- **„Bürokratismus“**
  - Vage Ziele, Absichtserklärungen
  - Ziele werden immer erreicht
  - Operative Aufgaben als Zielvereinbarung
- **Schein-Objektivität**
  - Zahlenwerke, die Wesentliches nur zum geringen Teil abbilden
- **Inflexibilität**
  - Sinnvolle situative Neuausrichtungen oder Chancennutzungen unterbleiben
- **Aktionismus**
  - „Show-Aktivitäten“ dominieren
  - Ziele „fressen“ die Leistungskapazität
- **„Augenwischerei“**
  - „Nichts geht über ein schlechtes Vorjahr!“
  - Die besten Ziele sind die, die schon „im Kasten“ sind

## Wirkungsvolle Schärfungen

Um solche unerwünschten Phänomene zu beseitigen und das System zu schärfen, sind deshalb folgende Klarstellungen wichtig:

- **Verantwortlichkeiten und Ziele**

Besonders wichtig ist die Unterscheidung von Zielen im Kontrollbereich, die ich mit den eigenen Ressourcen und Kompetenzen erreichen kann, den Zielen im Verantwortungsbereich, die ich zwar verantworten, jedoch nicht voll kontrollieren kann, weil ich von anderen Partnern und Instanzen abhängig bin, und den Zielen im Interessensbereich, die ich im gewissen Maße beeinflussen kann, für die ich jedoch nicht persönlich verantwortlich bin.

## Einflussmöglichkeiten auf Ziele



- **Gesprächsverhalten**

Wenn statt lebendigem, inspirierendem Austausch, der zu Klarheit und Motivation führen soll, „Fassadengespräche“ geführt werden, wird eher Demotivation statt Motivation entstehen.

- **Schlüsselkomponenten im Zielvereinbarungssystem**

Die Beschreibung der Ausgangslage und der Rahmenbedingungen, die Formulierung der strategischen Ziele sowie deren Konkretisierung in Form von Indikatoren für die Zielerreichung sind Kernelemente des Systems.

- **Unterscheidung zwischen Aufgaben und Zielen**

Aufgaben und Ziele stehen in einem Spannungsfeld: Je stärker die fachlichen Aufgaben im Zentrum stehen und je klarer diese umrissen sind, desto weniger sollten sie zu Zielen umfunktioniert werden. Aufgaben erfordern Aufgabenbeschreibungen, Ziele führen weiter.

- **Balance von Zielvorgabe und Zielvereinbarung**

Ziele werden immer mit einem gewissen Druck verbunden sein, der dann kontraproduktiv ist, wenn Ziele als völlig unrealistisch eingeschätzt werden.

- **Arten von Zielen**

Ziele können herunter gebrochene strategische Ziele sein, sie können jedoch auch Optimierungs- und Innovationsziele im Bereich der Organisationseinheit darstellen. Sie können sich im Auswärtigen Amt in starkem Maße auf Kooperationsentwicklung beziehen.

- **Unterjährige Veränderung von Zielen**

Der Grundsatz: „Ein Ziel ändert sich nicht, auch wenn sich die Umstände ändern“, bedeutet, dass kein Ziel bei Erschwerungen fallen gelassen werden kann, dass jedoch durchaus eine gemeinsame, begründete, neue Absprache möglich ist.

Ein Zielvereinbarungssystem funktioniert deshalb am besten, wenn es einfach und klar ist, sich auf drei bis sechs Ziele konzentriert, wenn es durchgängig und einheitlich ist, und wenn es mit einer Gratifikation gekoppelt ist.

Es wird so im besten Sinne zu einem wesentlichen Führungs-, Beteiligungs- und Motivationsinstrument - weil gesprochen wird! Wie es Dwight D. Eisenhower sagte: „Pläne sind nichts, Planung ist alles.“

## Zur Formulierung von Zielen

### **Verwenden Sie positive Formulierungen**

Beschreiben Sie das Ziel klar und deutlich, so, als wäre der Zielzustand realisiert. Verwenden Sie kein „nicht“, kein „nein“, sondern formulieren Sie das, was Sie wollen. Discounts, negative Formulierungen wie „ohne Fehler“, „keine“ haben in Zielformulierungen nichts zu suchen.

### **Formulieren Sie in der Gegenwart**

Streichen Sie Worte wie „werden“, „in Zukunft“

### **Verwenden Sie keine Komperative**

Komperative „schneller“, „schöner“, „weiter“ tragen einerseits Kritik, andererseits Unbestimmtheit in sich

### **Verwenden Sie keine Modaloperatoren der Notwendigkeit**

„müssen“, „gezwungen“

### **Verwenden Sie keine Universalquantoren**

„immer“, „nie“, „alle“

### **Vermeiden Sie Superlative**

„bestmöglich“, „frühestmöglich“, „bestes“

### **Formulieren Sie das Ziel - nicht den Weg**

### **Formulieren Sie qualitative und quantitative Ziele**

Übersetzen Sie qualitative in quantitative Teilziele.

Woran erkennen Sie, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?

### **Formulieren Sie klar und deutlich und ohne Unbestimmtheit**

Nicht: „regelmäßig“, „zeitnah“, „im Rahmen der Möglichkeiten“, „konsequent“

### **Sichern Sie ab, dass Ihre Ziele anspruchsvoll und realistisch sind**

„Was ich mir nicht vorstellen kann, wird auch nicht eintreten!“