

Wissen, wohin die Reise geht

Im letzten Quartal sehen viele Chefs nach vorn und starten mit der Planung für das nächste Jahr. Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern überführen dabei die geltende Unternehmensstrategie in überschaubare Arbeitspakete.

Führen durch Ziele ist ein Managementansatz, auf den der Mittelstand trotz seiner flachen Hierarchien und kleinen Strukturen nicht verzichten kann", ist Sven Schneller, Sprecher der Geschäftsleitung der Herma GmbH in Stuttgart, überzeugt. Bei dem Spezialisten für Selbstklebetechnik gehört das Vereinbaren von Zielen seit mehr als zwei Jahrzehnten zum Standardrepertoire. Angefangen haben die Schwaben bei den leitenden und außertariflich vergüteten Angestellten. Heute redet die Führungsmannschaft mit jedem der rund 800 Mitarbeiter über Gruppen- sowie individuelle Ziele.

Früher stand eine variable Entgeltkomponente im Mittelpunkt der Gespräche, doch der Blickwinkel hat sich gewandelt: „Wer sich zu sehr auf monetäre Anreize fixiert, verschenkt die tiefe Wirkungsweise dieses Instruments und beschädigt geradezu seine Wirkung auf die Motivation der Belegschaft", sagt Schneller. Der Manager ist davon überzeugt, dass der überwiegende Teil der Arbeitnehmer aus sich heraus gerne arbeitet. Die Aufgabe des Arbeitgebers sei es, „den Mitarbeiter dabei nicht zu behindern". Wo ein Unternehmen anfangs, für jede Leistung Geld zu bezahlen, rücke die einzelne Zielerreichung in den Vordergrund, das gemeinsame Handeln für den gemeinsamen Erfolg bleibe auf der Strecke.

Strategische Ziele umsetzen. Wer bei der Unternehmensführung zielorientiert und planerisch vorgeht, landet früher oder später beim Vereinbaren von Zielen. Ziele geben der Arbeit mehr Sinn, steigern die Leistungsfähigkeit und setzen Kraft und Energie frei. Menschen wollen nicht nur verstehen, was sie tun, sie wollen auch den Sinn im eigenen Tun erkennen. „Ziele helfen, strategische und operative Ziele eines Unternehmens umzusetzen", erklärt Edmund Cramer von der Frankfurter Unternehmensberatung Cramer & Müller. Nur die Durchgängigkeit der einzelnen Mitarbeiterziele ermöglichen das Erreichen des Unternehmensziels.

Auch für Führungskräfte liegen die Vorteile von strukturierten Zielvereinbarungen auf der Hand: Ziele reduzieren Komplexität und erleichtern Führung, vor allem aber schaffen sie Spielraum für Delegation, auf die heute kaum ein Manager verzichten kann. Ihre standardisierte Form hilft bei der Leistungseinschätzung, es herrscht Transparenz über die Zielaufteilung in der eigenen Organisationseinheit, und das Leistungs-, Termin- und Kostenbewusstsein der Mitarbeiter wird geschärft. Das Resultat: Die Eigeninitiative wächst, planvolles Handeln wird möglich. Wo sich Mitarbeiter als Teil eines Ganzen verstehen, steigt das Verständnis für die Belange des Gesamtunternehmens. Das Denken in Abteilungskategorien weicht einem Teamspirit mit Blick auf die Mannschaftsleistung.

„Konkurrierende Bereichsziele werden in Zielvereinbarungsprozessen aufgedeckt und geklärt", berichtet Frank Rambow, Leiter der Personalbetreuung der Alfred Ritter GmbH & Co. KG in Waldenbuch. Der Schoko-Hersteller hat im Jahr 2000 für die gesamte Belegschaft Zielvereinbarungsgespräche eingeführt. Die terminliche Steuerung von Mitarbeitern ist aus Rambows Sicht ein kritischer Faktor beim Thema Zielvereinbarung: „Ziele dürfen nicht zu spät im Jahr vereinbart werden." Ideal für den Mittelstand ist die Planung von Zielen in Form von Jahresgesprächen.

Geduld ist gefragt. „Das Denken in Zielen hängt nicht von der

Unternehmensgröße ab, die Frage ist eher, in welchem Formalisierungsgrad ein Prozess erfolgt", sagt Jochem Kießling-Sonntag, Inhaber der Unternehmensberatung Trainsform in Werther bei Bielefeld und Experte für die Einführung von Zielvereinbarungen. Einmal im Jahr Gespräche zu führen, sei in jedem Unternehmen machbar, ist Kießling-Sonntag überzeugt. Unverzichtbar sei der Wille an der Unternehmensspitze, ein solches System einzuführen. Rein von der Personalabteilung getriebene Prozesse enden nach seiner Erfahrung meist als Projektleiche, die der Einführung anderer wichtiger Methoden im Weg stehe. Ebenso gefragt ist eine gehörige Portion Geduld: „Bis ein solcher Prozess sich eingespielt hat, dauert es oft mehrere Jahre", so der Berater.

Letztlich entscheidet jedes Unternehmen individuell, welcher Ablauf am besten geeignet ist. Bei Ritter werden vier bis fünf Ziele im Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem schriftlich vereinbart. Die Ziele werden gewichtet und terminlich festgelegt. Das nächste Mitarbeitergespräch überprüft die Zielerreichung. Bei Herma werden die Gespräche auf Anfang November terminiert. Impulsgeber ist dort die Mehrjahresplanung, die einen Zeithorizont von fünf Jahren abdeckt. Aus ihr wird die Frage geklärt, was konkret im nächsten Jahr erreicht werden soll. In Mitarbeitergesprächen werden die kommenden Herausforderungen individuell heruntergebrochen. Zudem erfolgen ein Rückblick auf Erreichtes und mögliche Förderungsmaßnahmen. Besonders wichtig ist Herma-Chef Schneller eine gehörige Portion Pragmatismus in den Abläufen: „Wenn ich die Parameter eines Ziels nicht in 15 Minuten erklären kann, stimmt etwas nicht", plädiert er für griffige Formulierungen. Nur wenn ein Mitarbeiter aus dem Gespräch komme und wisse, wo es künftig langgeht, könnten Zielvereinbarungen ihre Wirkung entfalten.

Versteckte Botschaften. Kompliziert wird die Sache, wenn es um Schnittstellenfunktionen geht. Gerade im Mittelstand hat das Führungspersonal oft eine ganze Reihe völlig unterschiedlicher Aufgaben. In diesen Fällen sind dem konsequenten Operationalisieren von Zielen Grenzen gesetzt. Bei übergreifenden Tätigkeiten, wie bei Justiziar, Chefsekretärin oder Pförtner, lassen sich Aufgaben selten in messbare Größen fassen. „Bei hoch spezialisierten und eigenmotivierten Mitarbeitern zum Beispiel in der Forschung & Entwicklung ist die Vereinbarung von Zielen eher zweifelhaft", findet Berater Kießling-Sonntag, doch warnt er davor, bei der Zielfindung zu schnell aufzugeben. Die Erfahrung zeige, dass es dort, wo es angeblich keine greifbaren Ziele gibt, um anderes gehe: „Oft ist das eine Botschaft auf der Beziehungsebene und die lautet, 'da wollen wir nicht ran'."

Wie so oft spielt auch bei der Einführung von Zielvereinbarungen der Unternehmer die Hauptrolle: Er muss sein Gesamtziel veröffentlichen und sagen, wohin die Reise geht. Genau hier liegt laut Mittelstandsexperte Cramer der Knackpunkt. „Der typische Mittelständler trifft seine Entscheidungen im stillen Kämmerlein, er lässt ungern Informationen raus." Damit wird die unzureichende Kommunikation darüber, wohin es mit einem Unternehmen geht, zum Torpedo für die Vereinbarung von Zielen. Steht dagegen die uneingeschränkte Zustimmung der Entscheidungsträger, ist dann bei der Zielformulierung ebenso wie beim Design des gesamten Prozesses vor allem Augenmaß gefragt. Oder wie Herma-Geschäftsführer Schneller es formuliert: „Man muss nicht alles messbar machen - wo es nicht geht, gönnen wir uns die Freiheit des Mittelständlers und lassen es einfach sein."

So entfalten Ziele ihre volle Kraft

- Sie werden von allen Beteiligten akzeptiert und als wertvoll angesehen.
- Sie sind anspruchsvoll und doch erreichbar.
- Sie sind spezifisch formuliert; Inhalt, Ausmaß und zeitlicher Bezug sind klar festgelegt.

- Regelmäßiges Feedback erlaubt die laufende Überprüfung der bisher erbrachten Leistung.
- Ihr Erreichen ist mit positiven Konsequenzen verbunden.

Rahmenbedingen für erfolgreiche Zielvereinbarungen

- Aufgabe und Anforderungen sind eindeutig definiert.
- Der Mitarbeiter verfügt über genügend Entscheidungskompetenzen.
- Kompetenzbereiche und Zuständigkeiten sind klar abgegrenzt.
- Ein partizipativer Führungsstil lässt Spielräume für die Bestimmung des Wegs durch den Mitarbeiter.
- Die Organisation verfügt über ausreichend Planungs- und Umsetzungsbereitschaft für eine langfristige Zielerreichung.
- Vereinbarungen sind mit der Investitions- und Stellenplanung abgestimmt, und es stehen ausreichend Ressourcen zur Verfügung.
- Informationen, die der Mitarbeiter benötigt, sind frei zugänglich.
- Geeignete Kontrollstandards und Kontrollinstrumente stehen zur Verfügung oder werden im Laufe der Zielverfolgung entwickelt.

Quelle: Jochem Kießling-Sonntag: Zielvereinbarungsgespräche, Cornelsen-Verlag.

Literatur-Tipps

Boris von der Linde/Anke von der Heyde:

Gesprächstechniken für Führungskräfte. Methoden und Übungen zur erfolgreichen Kommunikation;

Rudolf Haufe Verlag 2003; 236 S., 24,95 Euro; ISBN 978-3-448-05544-3

Jochen Kießling-Sonntag:

Zielvereinbarungsgespräche. Erfolgreiche Zielvereinbarungen - Konstruktive Gesprächsführung;

Scriptor Verlag 2002; 124 S., 6,95 Euro; ISBN 978-3-589-21915-5

Tim Böger/Heike Friedrichsen:

Verhandeln im Job. Gehalt, Zielvereinbarungen, Arbeitsvertrag;

Scriptor Verlag 2007; 188 S., 14,95 Euro; ISBN 978-3-589-23585-8

ProFirma SERIE

Mehr Infos zum Thema

finden Sie in unserer Wissensdatenbank ProFirma Premium.

Mitarbeitergespräch - lang

Dieses umfangreiche Formular dient dazu, im Rahmen eines Jahresgesprächs festzustellen, ob ein Mitarbeiter seine Ziele in den vergangenen zwölf Monaten

erreicht hat.

AUTORIN: DR. ULRIKE FELGER

Ausgabe: 12/2007

<http://www.profirma.de>

© HAUFE MEDIENGRUPPE 2007