

Leistungssteigerung mit Zielvereinbarungsprozess

Für fast alle Unternehmen gilt: die Mitarbeiter bestimmen den Erfolg. Schnelligkeit der Produkte, wachsender Wettbewerbsdruck und Internationalisierung der Handels- und Geschäftsbeziehungen stellen vollkommen neue Anforderungen an sie: Vielseitigkeit, Flexibilität, Kommunikations- und Teamfähigkeit, Mobilität und Eigenverantwortlichkeit sind nur einige wenige davon.

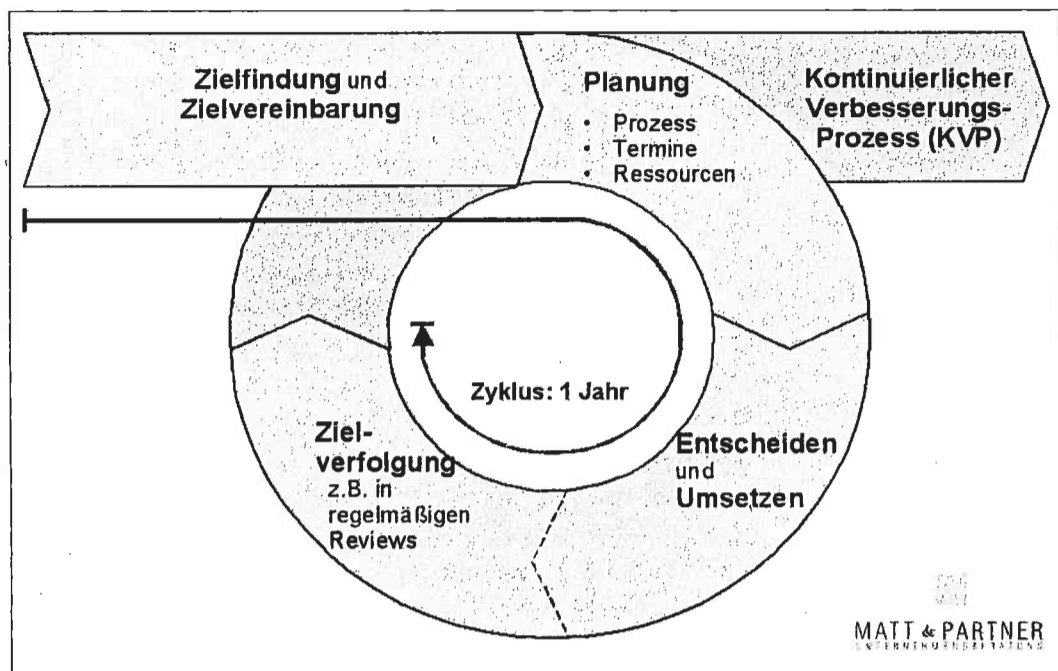


Abbildung: Der Zyklus des Zielvereinbarungsprozesses (ZVP)

Damit ein Unternehmen dauerhaft erfolgreich sein kann, muss jeder einzelne Mitarbeiter seine Fähigkeiten und Leistungen im Sinne des Unternehmens einbringen und ständig weiterentwickeln.

Für den Einzelnen bedeutet das:

- Eine hohe fachliche Leistung dauerhaft zu erbringen
 - Mitzudenken und mitzugestalten
 - In unterschiedlichen Arbeits- und Organisationsstrukturen zusammenzuarbeiten
 - Veränderungen als Chance und nicht als Störung zu empfinden
 - und vor allem:
 - Unternehmerische Verantwortung zu übernehmen
- Vor allem im Zusammenhang mit der Forderung nach mehr unternehmerischem Denken und Handeln der Mitarbei-

ter wird häufig vom Mitarbeiter als „Unternehmer im Unternehmen“ gesprochen. Handelt es sich hierbei um Wunschkinder? Wie lässt sich eine solche pauschale Forderung konkretisieren?

Auf diese Frage möchten wir in diesem Beitrag Antworten geben.

„Unternehmerische“ Verantwortung zu übernehmen heißt für den Mitarbeiter konkret:

1. Ich trage die Verantwortung für die Qualität meiner Arbeit,
 2. ich trage die Verantwortung für mich selbst, insbesondere für meine Gesunderhaltung und meine berufliche Weiterentwicklung, und insbesondere:
 3. ich fordere Zielvereinbarungen und trage die Verantwortung für meinen Beitrag zur Zielerreichung.
- Ziele dienen als Kriterien für

die Definition, die Messbarkeit und die anschließende Beurteilung von Arbeitsleistungen. Schon aus der Physik wissen wir: „Leistung ist gleich Arbeit je Zeiteinheit“. Dasselbe gilt für die Arbeitswelt. Ziele definieren eine Erwartungshaltung seitens eines „Auftraggebers“ sowohl an einen bestimmten Arbeitsinhalt als auch an einen Zeitrahmen, innerhalb dessen der Arbeitsinhalt zu erbringen ist.

In einem Kunden-/Lieferantenverhältnis bildet der Vertrag bzw. die Auftragspezifikation die Zielvereinbarung zwischen dem Abnehmer und dem Lieferanten einer Ware. Übertragen auf das Verhältnis zwischen Unternehmen und Angestellten stellen Ziele eine Art „Leistungsvereinbarung“ dar. Und genau diese Leistungs- bzw. Zielvereinbarung bildet den Schlüssel zur Erreichung der Forderung nach Mitarbeitern, die als „Unternehmer im Unternehmen“ agieren. Der Mitarbeiter soll sich vom „Lohn- und Befehlsempfänger“ zum eigenständigen und eigenverantwortlichen, qualitäts- und leistungs-bewussten Dienstleistungsanbieter emanzipieren. Für das Unternehmen bedeutet dieser Schritt eine Leistungssteigerung, für den Mitarbeiter eine Erweiterung seines Kompetenzspielraumes, eine Bereicherung seiner Tätigkeit sowie die Möglichkeit, seine Persönlichkeits-, Gehalts- und Karriereentwicklung zu einem großen Teil selbst in die Hand zu nehmen.

Die praktische Umsetzung dieses Kulturwandels im Unternehmen erfolgt durch die Einführung des so genannten „Zielvereinbarungsprozesses (ZVP)“ (siehe Abbildung), der im Zyklus von einem Jahr abläuft und seinen Start- und Endpunkt meistens im Oktober/November eines Kalenderjahres hat. In Verbindung mit definierten Leistungsanreizen (Gehaltserhöhung, Prämie, Beförderung

Übergeordnete wirtschaftliche und soziale Unternehmensziele, wie beispielsweise eine dauerhaft hohe Rentabilität, höchste Kundenzufriedenheit, sichere Arbeitsplätze, schonender Umgang mit der Umwelt usw., können nur dann erreicht werden, wenn sich alle Mitarbeiter des Unternehmens in ihrer tagtäglichen Arbeit daran orientieren. Je größer eine Organisation jedoch ist, desto schwieriger wird es für den einzelnen Mitarbeiter, diese „Oberziele“ im Auge zu behalten.

Der erste Schritt im Zielvereinbarungsprozess ist daher die „Zielfindung und Zielvereinbarung“. Darunter versteht man zunächst einmal das Herunterbrechen und Strukturieren der globalen Unternehmensziele in bereichs- und abteilungsbezogene Teilziele. Diese Teilziele sollten nach Möglichkeit so strukturiert sein, dass eine eindeutige Zuweisung zu einer organisatorischen Einheit oder Stelle möglich ist, welcher die Zuständigkeit und Verantwortung zur Erreichung des jeweiligen Teilzieles übertragen wird. Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass die Definition und Zuordnung von Teilzielen nicht unidirektional nur „top-down“, also von der oberen Hierarchiestufe zur tieferen erfolgt, sondern dass auch in umgekehrter Richtung eine Einflussnahme auf die Gestaltung und Formulierung der Ziele möglich ist. Nur wenn der jeweilige Stelleninhaber im Rahmen einer „gegenseitigen Vereinbarung“ an der Zieldefinition beteiligt war, wird er sich auch hundertprozentig mit dem Ziel identifizieren können.

Die einfachste und effizienteste Weise, solche vereinbarten Teilziele operativ zu formulieren und zu dokumentieren, ist die Erstellung von so genannten „Arbeitspaket-Blättern“. Hierbei handelt es sich um ein sehr einfaches Formular (nur ein Blatt!), welches unternehmensindividuell unterschiedlich gestaltet sein kann. Es beinhaltet eine kurze Formulierung des erwarteten Endergebnisses, der Messkriterien für die Beurteilung der Zielerreichung, der wesentlichen Schritte zur Erreichung des Endergebnisses, der gesetzten Termine sowie der Namen der für die Erreichung des Zieles verantwortlichen Mitarbeiter.

Mit dem ordentlich ausformulierten Arbeitspaket-Formular liegen bereits auch schon alle notwendigen Informationen für die zweite Phase der „Planung“ vor. Nachdem der Arbeitspaket- bzw. Teilziel-„Eigner“ dieses mit seinem jeweili-

gen Vorgesetzten umrissen hat, erhält er noch etwas Zeit, um das Arbeitspaket ggf. mit seinen Mitarbeitern im Detail zu durchdenken und eine Planung bezüglich der genaueren Vorgehensweise (Prozess), der Termine und der notwendigen Ressourcen vorzunehmen. Erst sobald dieser Schritt der „Planung“ abgeschlossen ist, erfolgt die eigentliche und verbindliche „Zielvereinbarung“, die gewissermaßen einem Vertrag zwischen zwei Hierarchiestufen für die Erbringung einer bestimmten Leistung gleichkommt.

Innerhalb des definierten Terminrahmens erfolgt dann im dritten Schritt „Entscheiden und Umsetzen“ die Realisierung der Ziele durch den Arbeitspaket-Eigner und sein Team. In regelmäßigen Reviews wird der Grad der Zielerreichung entweder innerhalb des Teams oder mit dem „Auftraggeber“ überprüft. Diese bieten die Chance, Tendenzen zur Abweichung von der Zielgeraden schon früh zu erkennen, um rechtzeitig Maßnahmen zur Gegensteuerung zu treffen.

Im jährlichen Rhythmus wird die Zielvereinbarung zur Leistungsbeurteilung des jeweiligen Mitarbeiters herangezogen. Wie ein Kunde die Vertragserfüllung überprüft, bevor er die Rechnung beim Lieferanten begleicht, so soll auch hier in ähnlicher Weise die Zielvereinbarung zur jährlichen Leistungsüberprüfung herangezogen werden. Gemessen am Grad der Leistungserfüllung erfolgt die Überprüfung des Gehalts wie auch die weitere Planung der individuellen Karriere.

Zahlreiche Erfahrungen mit der Umsetzung des oben geschilderten Konzepts in verschiedensten Unternehmen ha-

ben gezeigt, dass der Zielvereinbarungsprozess ein exzellentes Instrument zur Steigerung von Motivation und Leistung von Mitarbeitern und Führungskräften ist. Wichtig bei der Einführung ist, dass alle Mitarbeiter von vornherein einbezogen werden und dass das System gepflegt und konsequent von der Unternehmensleitung vorgelebt wird. Besonderes Augenmerk ist darauf zu legen, dass die Ziele, die für ein Geschäftsjahr vereinbart wurden, an dessen Ende auch zur Leistungsmessung herangezogen werden. Die Anerkennung guter Leistung sollte dabei durchaus auch im Unternehmen kommuniziert und nicht nur durch „nüchterne“ Gehaltsmaßnahmen honoriert werden. ■

Dominik Matt



Dr.-Ing. Dominik Matt

Der Autor

Dr.-Ing. Dominik Matt ist Partner in der Bozner Unternehmensberatung Matt & Partner und Dozent für „Betriebsführung“ und „Fabrikplanung“ an der Freien Universität Bozen.



EURO-WECHSELKURSE					
DATUM	EURO/USD	EURO/GBP	EURO/CHF	EURO/JPY	
11.09.2002	0.9722	0.6271	1.4633	117.1000	
12.09.2002	0.9762	0.6280	1.4667	117.4400	
13.09.2002	0.9786	0.6236	1.4641	118.3900	
16.09.2002	0.9722	0.6293	1.4674	118.6600	
17.09.2002	0.9702	0.6313	1.4719	118.6100	

EDELMETALLE UND GOLDMÜNZEN					
Mittelkurs in Mailand am 17.09.2002					
Gold	Silber	20 s.Fr.	20 fr. Frs	20 Lire	Krügerrand
332,94	159,392	62,235	61,455	63,525	329,755

