

Ackermann, Karl-Friedrich

**Article — Published Version**

## Renaissance einer Altbekannten

Personalwirtschaft

*Suggested Citation:* Ackermann, Karl-Friedrich (2008) : Renaissance einer Altbekannten, Personalwirtschaft, Wolters Kluwer Deutschland, Köln, Vol. 35, Iss. 12, pp. 31-33, [http://archiv.personalwirtschaft.de/wkd\\_pw/cms/website.php?id=/de/index/jahrgang2008/personalwirtschaft122008.htm](http://archiv.personalwirtschaft.de/wkd_pw/cms/website.php?id=/de/index/jahrgang2008/personalwirtschaft122008.htm)

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/48610>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



## Renaissance einer Altbekannten

Die Zielvereinbarung ist ein Klassiker unter den Führungsinstrumenten. Wie die aktuelle HR-Panelbefragung zeigt, hat sie sich immer wieder erfolgreich modernen Performance-Ansätzen angepasst und erfreut sich trotz mancher Umsetzungsprobleme großer Beliebtheit.

Die Erwartungen der Unternehmen an Zielvereinbarungen sind hoch. Von oben nach unten in der Hierarchie sollen Oberziele des Unternehmens in Unterziele heruntergebrochen werden, die dann mit einzelnen Beschäftigten oder auch mit Gruppen für definierte Zeiträume verbindlich zu vereinbaren sind. Idealtypisch werden die Unterziele des Unternehmens zu Eigenzielen der Beschäftigten, die diese aus eigenem Antrieb – ohne enge Kontrolle und Aufsicht der jeweiligen Vorgesetzten – bestmöglich zu erreichen versuchen. Forderungen nach mehr Delegation von Entscheidungsbefugnis und Verantwortung, nach mehr Empowerment, nach mehr Selbstbestimmung und Selbstkontrolle und nach Denken und Handeln aller Beschäftigten im Einklang mit den Unternehmenszielen scheinen durch Führung mit Zielvereinbarungen weitestgehend erfüllt werden zu können.

In neueren Tarifverträgen, zum Beispiel im ERA-Tarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie, finden sich zunehmend Regelungen zur Zielvereinbarung als eine von mehreren anerkannten Methoden der leistungsorientierten Vergütung. Diese und andere Entwicklungen haben wesentlich dazu beigetragen, das Führungsinstrument Zielvereinbarung wieder zu entdecken und verstärkt nach optimalen Spielregeln für die Anwendung zu suchen.

Die Panelbefragung richtet sich primär an Personalexperten in den Unternehmen mit Erfahrung in Zielvereinbarungsprozessen. Von besonderem Interesse ist dabei, mit wem Ziele vereinbart werden, ob es verbindliche Richtlinien und Standardverfahren gibt, Anzahl und Art sowie Inhalt der vereinbarten Ziele, Ablauf des Zielvereinbarungsgesprächs und Regelungen für den Nicht-Einigungsfall, Kontrolle der Zielerreichung und die spannende Frage, ob und welche

Zielkorrekturen vorgesehen sind. Desweiteren wird nach dem Nutzen der Zielvereinbarung für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter gefragt.

### Unterschiedlich geregelt

Es gibt einen Trend zur Regelung der Zielvereinbarungen durch Tarifvertrag und/oder Betriebsvereinbarungen meist in Verbindung mit detailliert ausgearbeiteten Richtlinien und vorgeschriebenen Standardverfahren. Nach wie vor aber ist der Anteil der Unternehmen mit insgesamt 44 Prozent relativ hoch, die ihre Zielvereinbarungen nur wenig oder gar nicht geregelt haben. In diesen Fällen entscheidet jeder Vorgesetzte mehr oder weniger selbst, wie er seiner Pflicht zur Durchführung von Zielvereinbarungen nachkommen will.

Mit zunehmender Anzahl der Zielvereinbarungen in einem Unternehmen wird der Einsatz zentraler Steuerungsinstrumente immer dringlicher. Umstritten ist nicht das „Ob“, sondern das „Wie“ der Steuerung. Die Panelbefragung hat verschiedene Möglichkeiten der Steuerung durch die zentrale Personalabteilung oder durch eine andere zentrale Stelle zur Wahl gestellt.

Zentrale Terminplanung, Initiative und Überwachung der zeitgerechten Durchführung gehören zu den Standard-Instrumenten der ZV-Steuerung im Betrieb. Deren Anwendung ist freilich noch längst nicht in allen ZV-Unternehmen gängige Praxis (lediglich bei 60 Prozent der Befragten). Web-Tools zur Unterstützung der zentralen Steuerung werden bisher von nur 28 Prozent der Befragten eingesetzt.

Erfahrungsgemäß sollten nicht zu viele Ziele auf einmal vereinbart werden. Eine Mehrheit von fast zwei Drittel der befragten Personalexperten nennt vier bis fünf Einzelziele

**Standardinhalte der Zielvereinbarungen** Abbildung 1

Standardinhalte der Zielvereinbarung ...	Nennungshäufigkeit (v.H. der Befragten)
• Zielinhalte (Benennung der Ziele)	92%
• Kennzahlen zur Messung der Ziele in Geldeinheiten, Mengeneinheiten u.a. Maßgrößen	80%
• Zielausmaß (Sollwert) für alle Einzelziele	80%
• Zeitbezug der Einzelziele	88%
• Priorisierung der Einzelziele	64%
• Rahmenbedingungen der Zielerreichung (z.B. zusätzlich genehmigte Personalstellen/Finanzmittel)	48%
• Datum und Unterschrift des Vorgesetzten und des Mitarbeiters	92%
• sonstige Inhalte	4%

Die Mindestbedingungen für eine vollständige Zielformulierung werden nicht von allen Befragten erfüllt.

**Schwachstellen der Zielvereinbarung** Abbildung 2

Schwachstellen der Zielvereinbarung (ZV)	Nennungshäufigkeit (v.H. der Befragten)
• Zustimmungsdruk im ZV-Gespräch durch betriebliche Erfordernisse	56%
• Bedeutungsverlust der ZV bei gravierenden Änderungen der Rahmenbedingungen	52%
• Begrenzter Entscheidungsspielraum der Vorgesetzten beim Aushandeln von ZV mit ihren Mitarbeitern aufgrund eigener ZV	36%
• Unterschiedliche Auffassungen über die Zuschreibung von Zielerreichungsgraden über 100% auf beeinflussbare und unbeeinflussbare Umstände	28%
• Unterschiedliche Auffassungen der Vorgesetzten und Mitarbeiter über die zu vereinbarenden Ziele	24%
• Rückdelegation von Verantwortung auf Vorgesetzte	20%

Vor allem der Zustimmungsdruk kann eine motivationsfördernde Zielvereinbarung behindern.

le als Standard. Das verbleibende Drittel vereinbart im Regelfall nur ein bis drei Einzelziele (16 Prozent) oder sechs Einzelziele und mehr (acht Prozent). In manchen Unternehmen ist die Anzahl der zu vereinbarenden Ziele nicht generell festgelegt, sondern ist einzelfallabhängig (zwölf Prozent).

Die Panelbefragung gibt auch Auskunft über die Art der vereinbarten Ziele. Es dominieren fast immer fachliche Ziele (96 Prozent). Zusätzlich werden in den meisten Fällen individuelle Entwicklungs- und Qualifizierungsziele (76 Prozent), auf die Zusammenarbeit bezogene Ziele (68 Prozent) und sonstige Ziele (52 Prozent) zum Gegenstand von Zielvereinbarungen gemacht.

Besonders aufschlussreich ist die Frage nach dem Standardinhalt einer Zielvereinbarung. Damit eine Zielformulierung vollständig ist, sind bestimmte Mindestbedingungen zu erfüllen, nämlich die Angabe

des Zielinhaltes (was soll erreicht werden?), des gewünschten Zielausmaßes (wieviel?) auf Basis einer zuvor definierten Kennzahl und schließlich des Zeitbezugs (Zielerreichung bis wann?). Hinzu kommen unter anderem die Angabe von Prioritäten – jedenfalls bei mehreren Zielen.

Wie die Angaben in Abbildung 1 zeigen, sind die formalen Anforderungen an vollständig formulierte Ziele bereits in einem hohen Maße erfüllt. Erheblicher Nachholbedarf besteht jedoch im Hinblick auf die Priorisierung der vereinbarten Einzelziele, mehr noch bei der Benennung der Rahmenbedingungen, unter denen die Einzelziele erreicht werden sollen.

**Unterschiedliche Gesprächstypen**

Ziele werden in einem Zielvereinbarungsgespräch zwischen dem Vorgesetzten und den ihm zugeordneten Mitarbeitern vereinbart. Diese Gespräche finden bevorzugt im unmittelbaren Anschluss an ein Zielerreichungsgespräch statt (52 Prozent der Befragten), nahezu gleich häufig als gesondert terminiertes Gespräch ohne weitere Themen (48 Prozent). Seltener ist das Zielvereinbarungsgespräch Bestandteil eines Mitarbeitergesprächs, das auch andere Themen behandelt (36 Prozent). Die zahlreichen Mehrfachnennungen weisen

darauf hin, dass häufig zwischen den verschiedenen Typen des Gesprächs gewechselt wird.

Und was geschieht im möglichen Konfliktfall, wenn sich Vorgesetzter und Mitarbeiter nicht einigen können? Vorhandene Konzepte gehen schlicht davon aus, dass es im Zielvereinbarungsgespräch zu einer Einigung kommen wird. Dies mag für die Mehrzahl der Fälle auch zutreffen. Gleichwohl ist die Nicht-Einigung ein akutes Problem, für das es geeignete Verhaltensregeln geben sollte. Häufig hat der Mitarbeiter ein Widerspruchs- beziehungsweise Beschwerde-recht und kann einen Schlichter oder eine Schlichtungsstelle anrufen, um eine Einigung zu erzielen (40 Prozent der Befragten). In anderen Unternehmen erhält der Mitarbeiter Bedenkzeit bis zu einem erneuten Gespräch, in dem man sich im Regelfall einigt (32 Prozent). In weiteren 24 Prozent der Unternehmen hat der jeweilige Vorgesetzte das „letzte Wort“ und entscheidet im Nicht-Einigungsfall alleine. Es wird deutlich, wie nahe „Zielvereinbarung“ und „Zielvorgabe“ beieinander liegen können.

**Zielkorrekturen**

Ziele werden nach Angaben der befragten Experten im Regelfall für einen einjährigen Zeitraum vereinbart. Innerhalb dieses

**Personalwirtschaft Online**

Die kompletten Ergebnis-Übersichten der Studie stehen im Internet unter [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de) im Bereich „Aktuell/Themen“ zum kostenlosen Download bereit.

Zeitraums können sich die Bedingungen für die Zielerreichung anders als geplant dramatisch verschlechtern – wie zum Beispiel in der aktuellen Finanzkrise mit Folgen für die Realwirtschaft – oder auch verbessern.

Die meisten Unternehmen im Panel führen Zielkorrekturen durch, entweder fallweise, gleichsam aus gegebenem Anlass (76 Prozent der Befragten) oder nach Prüfung der Zielvereinbarungen in regelmäßigen (unterjährigen) Abständen. Von der Möglichkeit, einmal vereinbarte Ziele unverändert zu lassen, trotz geänderter Rahmenbedingungen, wird von den Panel-Unternehmen kaum Gebrauch gemacht. Es gibt allerdings Beispiele außerhalb des Panels, wo veränderte Rahmenbedingungen nicht in Form von Zielkorrekturen, sondern bei der Bewertung der individuellen Zielerreichung berücksichtigt werden.

### Anreize für die Zielerreichung

Zielvereinbarungen machen nur dann Sinn, wenn am Ende der festgelegten Geltungsdauer die Zielerreichungsgrade ermittelt und mit den Mitarbeitern besprochen werden. Die Frage stellt sich, ob und wie reagiert werden soll, wenn vereinbarte Ziele erreicht, übertroffen oder verfehlt werden. 48 Prozent der Panelteilnehmer berichten über unternehmensweite Regelungen für den Fall, dass die Ziele erreicht oder übertroffen wurden, beispielsweise zur Berechnung von Leistungszulagen in Abhängigkeit von der Zielerreichung. Erstaunlicherweise verfügen nur 20 Prozent der Unternehmen über Richtlinien, die den Fall „Ziele nicht erreicht“ betreffen. Keinerlei Regelungen melden 40 Prozent der Panel-Unternehmen, die es den jeweiligen Vorgesetzten überlassen, ob und wie sie angemessen reagieren wollen.

### Hohe Zufriedenheit

Auf einer Vier-Punkte-Skala von „sehr positiv“ (1,0) bis „negativ“ (4,0) wird die gegenwärtige Ist-Situation der Zielvereinbarung von fast zwei Drittel der Befragten alles in allem mit „positiv“ (2,0) oder „sehr posi-

tiv“ (1,0) bewertet. Mehr als ein Viertel der Befragten finden die Zielvereinbarungspraxis dagegen nur „befriedigend“ (3,0) oder „schlechter“ (4,0).

Die überwiegend positive Bewertung ergibt sich durch den wahrgenommenen Nutzen für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter. Am häufigsten genannt wird die „verstärkte Ziel- und Ergebnisorientierung der Beschäftigten“ mit 92 Prozent, gefolgt von „erhöhter Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit im Unternehmen“ mit 52 Prozent, beide Aspekte werden als Nutzen für das Unternehmen gewertet.

Unter Nutzen für die Führungskräfte wird nochmals „erhöhte Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit“ besonders häufig genannt (48 Prozent), während auf „weniger Aufsicht und Kontrolle“ entgegen aller Erwartungen nur knapp ein Drittel der Experten zustimmend reagiert; dies mag auf der persönlichen Erfahrung begründet sein, dass Führung durch Zielvereinbarung deutlich mehr Kontrollaufwand benötigt als die vorhandenen Konzepte versprechen.

Der Nutzen für die Mitarbeiter wird vor allem gesehen in „Einflussmöglichkeit auf Ziele und damit auf den Beurteilungsmaßstab der Leistung“ sowie in „weniger Fremdkontrolle, mehr Selbstkontrolle“ (jeweils 48 Prozent), „erhöhte Arbeitszufriedenheit“ (44 Prozent) und schließlich in dem „größeren Handlungsspielraum“ (36 Prozent), der durch ZV ermöglicht wird. Es wäre interessant, der Einschätzung der Personalexperten die Meinung der Mitarbeiter gegenüberzustellen.

### Unübersehbare Schwachstellen

Unübersehbar sind – trotz überwiegend positiver Stellungnahmen – die Vorbehalte und kritischen Stellungnahmen zur aktuellen Zielvereinbarungspraxis. Die folgende Schwachstellenanalyse (siehe Abbildung 2) könnte dazu beitragen, das Instrument bedarfsgerecht weiterzuentwickeln, aber auch die Grenzen der Anwendung besser zu erkennen. Dies gilt insbesondere für das Problem des Zustimmung-

## HR-Panel

Info

Zum achten Mal hat die ISPA consult GmbH in Zusammenarbeit mit der „Personalwirtschaft“ HR-Experten befragt. Am aktuellen Panel zur Zielvereinbarung nahmen 25 Experten teil. Weitere Informationen zum HR-Panel, zu bereits veröffentlichten Umfragen und zur Teilnahmeregistrierung finden Sie unter [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de).

drucks, den möglichen Bedeutungsverlust bereits vereinbarter Ziele und nicht zuletzt für das Problem des Entscheidungsspielraums der Vorgesetzten, der immer begrenzt sein wird.

Der Verbreitungsgrad der Zielvereinbarungen wird zunehmen. Die Panel-Befragung zeigt, dass 60 Prozent der Unternehmen Inhalt, Form und andere Merkmale der Zielvereinbarung aktualisieren und verbessern wollen. Weitere 20 Prozent der Befragten planen die Einbeziehung weiterer Beschäftigungsgruppen über die traditionelle Zielgruppe der Führungskräfte der ersten und zweiten Führungsebene nach Vorstand/ Geschäftsführung hinaus. Die Praxis der Zielvereinbarung ist erkennbar in Bewegung geraten.



Autor  
**Prof. Dr. Karl-Friedrich Ackermann,**  
Geschäftsführer ISPA consult  
GmbH, Stuttgart,  
[info@ispa-consult.de](mailto:info@ispa-consult.de)

Anzeige

## HR-Panelbefragung 2008: Die Ergebnisse im Überblick

Die Zielvereinbarung ist ein Klassiker unter den Führungsinstrumenten. Wie die aktuelle HR-Panelbefragung von ISPA-Consult zeigt, hat sie sich immer wieder erfolgreich modernen Performance-Ansätzen angepasst und erfreut sich trotz mancher Umsetzungsprobleme großer Beliebtheit. Hier finden Sie ergänzend zum Beitrag „Renaissance einer Altbekannten“ aus der Personalwirtschaft 12/08 die gesamten Ergebnisübersichten.

Abbildung 1:

Regelung der Zielvereinbarungen	
<u>Regelung der Zielvereinbarung durch ...</u>	<u>Nennungshäufigkeit</u> (v.H. der Befragten)
■ Detailliert ausgearbeitete Richtlinien und vorgeschriebene Standardverfahren	44%
■ Tarifvertrag/ Betriebsvereinbarung	40%
■ Grobe Hinweise und allgemein akzeptierte Gewohnheiten	32%
■ Individuelle Entscheidung der Vorgesetzten	12%
} 44%	
<p>Es gibt einen Trend zur Regelung der Zielvereinbarungen durch Tarifvertrag und/ oder Betriebsvereinbarungen meist in Verbindung mit detailliert ausgearbeiteten Richtlinien und vorgeschriebenen Standardverfahren. Nach wie vor aber ist der Anteil der Unternehmen mit insg. 44% relativ hoch, die ihre Zielvereinbarungen nur wenig oder gar nicht geregelt haben; in diesen Fällen entscheidet jeder Vorgesetzte mehr oder weniger selbst, wie er seiner Pflicht zur Durchführung von Zielvereinbarungen nachkommen will.</p>	

Abbildung 2:

Steuerung der Zielvereinbarungen	
<u>Steuerung der Zielvereinbarung ZV durch ...</u>	<u>Nennungshäufigkeit</u> (v.H. der Befragten)
■ Zentrale Terminplanung für ZV	60%
■ Zentrale Initiierung z.B. durch Übersenden der ZV-Formulare	56%
■ Zentrale Überwachung der zeitgerechten Durchführung z.B. durch geforderte Rückmeldung der vollzogenen ZV	60%
■ Einsatz von Web-Tools zur Unterstützung der zentralen Steuerung	28%
■ Sonstige Formen (z.B. Selbststeuerung der Vorgesetzten)	12%
<p>Zentrale Terminplanung, Initiative und Überwachung der zeitgerechten Durchführung gehören zu den Standard-Instrumenten der ZV-Steuerung im Betrieb. Deren Anwendung ist freilich noch längst nicht in allen ZV-Unternehmen gängige Praxis. Web-Tools zur Unterstützung der zentralen Steuerung werden bisher nur von relativ wenigen, besonders innovativen Anwendern der ZV eingesetzt.</p>	

Abbildung 3:

Standardinhalte der Zielvereinbarungen	
<u>Standardinhalte der Zielvereinbarung ...</u>	<u>Nennungshäufigkeit</u> (v.H. der Befragten)
■ Zielinhalte (Benennung der Ziele)	92%
■ Kennzahlen zur Messung der Ziele in Geldeinheiten, Mengeneinheiten u.a. Maßgrößen	80%
■ Zielausmaß (Sollwert) für alle Einzelziele	80%
■ Zeitbezug der Einzelziele	88%
■ Priorisierung der Einzelziele	64%
■ Rahmenbedingungen der Zielerreichung (z.B. zusätzlich genehmigte Personalstellen/ Finanzmittel)	48%
■ Datum und Unterschrift des Vorgesetzten und des Mitarbeiters	92%
■ sonstige Inhalte	4%

Die formalen Anforderungen an vollständig formulierte Ziele in ZV sind bereits in einem hohen Maße erfüllt. Erheblicher Nachholbedarf besteht jedoch im Hinblick auf die Priorisierung der vereinbarten Einzelziele, mehr noch bei der Benennung der Rahmenbedingungen, unter denen die Einzelziele erreicht werden sollen.

Abbildung 4:

Kontrolle der Zielerreichung	
<u>Kontrolle der Zielerreichung</u>	<u>Nennungshäufigkeit</u> (v.H. der Befragten)
■ Pflicht des Mitarbeiters von sich aus auftretende Probleme unverzüglich zu melden und mit dem Vorgesetzten über eine geeignete Lösung zu beraten	68%
■ Vereinbarung von Zwischenzielen (Meilensteine) und Terminen, an denen der Mitarbeiter über den Projektfortschritt berichtet	56%
■ Vereinbarung von regelmäßigen Berichtsterminen für Fortschrittskontrolle	36%
■ Eingriffsmöglichkeit des Vorgesetzten bei wahrgenommenen Regelverstößen des Mitarbeiters	20%
■ Keine Kontrollregelung vorhanden	8%

Die häufiger genannten Kontrollmechanismen sind nicht unproblematisch, weil sie zur Rückdelegation von Handlungsverantwortung auf die Vorgesetzten genutzt werden könnten. Dies gilt insbesondere für die Rückmeldepflicht des Mitarbeiters bei schwerwiegenden Problemen, die die Zielerreichung ernsthaft gefährden. Insgesamt betrachtet haben sich die Hoffnungen der ZV-Anwender, den Kontrollaufwand der Vorgesetzten erheblich senken zu können, offenbar nur teilweise erfüllt.

Abbildung 5:

Schwachstellen der Zielerreichung	
<u>Schwachstellen der Zielvereinbarung</u>	<u>Nennungshäufigkeit</u> (v.H. der Befragten)
■ Zustimmungsdruck im ZV-Gespräch durch betriebliche Erfordernisse	56%
■ Bedeutungsverlust der ZV bei gravierenden Änderungen der Rahmenbedingungen	52%
■ Begrenzter Entscheidungsspielraum der Vorgesetzten beim Aushandeln von ZV mit ihren Mitarbeitern auf Grund eigener ZV	36%
■ Unterschiedliche Auffassungen über die Zuschreibung von Zielerreichungsgraden über 100% auf beeinflussbare und unbeeinflussbare Umstände	28%
■ Unterschiedliche Auffassungen der Vorgesetzten und Mitarbeiter über die zu vereinbarenden Ziele	24%
■ Rückdelegation von Verantwortung auf Vorgesetzte	20%
Für eine ZV-Euphorie besteht kein Anlass. Es gibt gute Gründe, ZV einzuführen und flächendeckend anzuwenden. Die Schwachstellenanalyse macht aber auch die systemimmanenten Grenzen der ZV deutlich. Dies gilt insbesondere für das Problem des Zustimmungsdrucks, den möglichen Bedeutungsverlust bereits vereinbarter Ziele und nicht zuletzt für das Problem des Entscheidungsspielraums der Vorgesetzten, der immer begrenzt sein wird.	