

Mit klaren Zielen kommt der Erfolg

KARRIERE Immer mehr Unternehmen führen ihre Angestellten mit jährlichen Zielvereinbarungen. Dabei ist der Managementaufwand nicht zu unterschätzen.

MARTINA GYGER
wirtschaft@luzernerzeitung.ch

Wer klare Ziele hat, kann sie erreichen. Immer mehr Unternehmen gehen daher dazu über, ihren Mitarbeitern klar definierte Ziele vorzugeben. Manche Unternehmen honorieren die Erfüllung der Ziele mit Lohnanpassungen. Dabei muss auf den Teamgeist geachtet werden. Denn Ziele können auch entmutigen. «Herr Müller, Sie müssen sich verbessern»: Mit einer solchen Vorgabe des Chefs, die eigentlich eine versteckte Kritik ist, können die wenigsten Mitarbeiter etwas anfangen. Anders ist es, wenn Chefs ihren Angestellten konkrete Ziele vorgeben: «Herr Müller, Ihr Ziel ist es, im Monat drei Versicherungen zu verkaufen.»

Mitarbeiter mit einbeziehen

Die Führung durch solche Zielvorgaben setzt sich mehr und mehr in Industrie, Dienstleistungsbetrieben und öffentlichen Verwaltungen durch. Oft werden die Ziele mit den Mitarbeitern gemeinsam definiert. Felix Graber, Geschäftsleiter der Organisationsberatung Qualityconsult AG in Luzern, stellt fest: «Arbeitgebende wie Arbeitnehmende sind sich gewohnt, gemeinsam Ziele festzulegen und den Weg zu skizzieren, wie diese zu erreichen sind. Ziele werden heute weniger gesetzt denn vereinbart.»

Entscheidend ist, dass die Mitarbeitenden von Anfang bei der Zielvereinbarung einbezogen werden, meint der Organisations- und Personalberater Gerold Schädler. Dann werde es nicht nur dem Bedürfnis der Unternehmen, die Unternehmensziele fristgerecht umzusetzen, sondern auch dem der Mitarbeitenden gerecht: «Angesichts des sich verschärfenden Fachkräftemangels sind die Unternehmen gefordert, ein Klima zu schaffen, in dem Mitarbeitende Verantwortung übernehmen, sich einbringen, entfalten und weiterentwickeln können», sagt er.

Durch Beteiligung motivieren

Ziele geben dem Mitarbeiter bei der Erfüllung seiner Aufgaben Orientierung, beispielsweise durch zeitliche oder finanzielle Vorgaben. Diese können quantitativ sein, wie zum Beispiel: den Umsatz innerhalb eines Jahres um 10 Prozent zu steigern, oder qualitativer Art. Diese sind in der Regel schwer messbar, aber beobachtbar, etwa «mehr Teamarbeit». Die Ziele für die einzelnen Mitarbeiter werden von den übergeordneten Unternehmenszielen abgeleitet, ihre Erfüllung wird regelmässig bewertet. So auch in der Bell Schweiz AG. «Alle Mitarbeitenden des oberen und middle

Managements haben fünf Ziele, deren Wege zur Erreichung jeweils mit drei Massnahmen beschrieben und mit dem jeweiligen Vorgesetzten vereinbart sind», sagt Johannes Meister, Leiter Personal und Ausbildung. «Die Bearbeitung der Ziele wird in Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden drei Mal pro Jahr besprochen.» Das Erreichen der Ziele kann, muss aber nicht auch mit finanziellen Anreizen verknüpft sein. Meist soll die Motivation aber darin bestehen, dass die Mitarbeitenden zum Erfolg und zur Erreichung des Gesamtziels beitragen.

Die Führung durch Ziele ist letztlich ein Stück weit Personalpolitik. Bei der



Nicht nur im Sport braucht es Ziele, auch in der Arbeitswelt müssen klare Vorgaben gemacht werden. Ansonsten geht der Schuss ins Blaue.

Getty

«Ziele werden heute weniger gesetzt denn vereinbart.»

FELIX GRABER,
ORGANISATIONSBERATUNG
QUALITYCONSULTS, LUZERN

UBS etwa soll mit dem jährlichen Zielvereinbarungsprozess unter anderem sichergestellt werden, dass die einzelnen Funktionen in der Bank mit den richtigen Personen besetzt sind, erklärt Mediensprecher Andreas Kern. «Die Leistungsbeurteilungen basieren auf der geleisteten Arbeit der Mitarbeitenden und individuellen Leistungen wie Führungsfähigkeiten, Zusammenarbeit und Teamwork, Kundenfokus oder professionelles Verhalten.» Anhand dieser Beurteilung würden die individuellen Entwicklungsschritte definiert. Zudem sei die Leistungsmessung eng mit möglichen Salärpassungen und der Höhe eines allfälligen Bonus gekoppelt. Man

Tipps für Angestellte

ABKLÄRUNG mg. Formulieren Sie eigene Ziele, die auf Ihre Ambitionen und Fähigkeiten Rücksicht nehmen. Faustregel: rund ein Drittel persönliche und zwei Drittel betriebliche Ziele.

• **Einfachheit:** Wer mehr als Ziele gleichzeitig verfolgen muss kann nicht gewinnen. Drei bis sechs Ziele reichen aus.

• **Messkriterien:** Achten Sie darauf, dass die Messkriterien für die Ziele klar und fair sind.

• **Schriftlich:** Ziele sollen gemeinsam schriftlich festgelegt werden. Jede Änderung eines Ziels soll nach der gleichen Methode festgehalten werden.

• **Etappen:** Teilen Sie erhaltene Ziele in überschaubare Etappenziele und Meilensteine auf. Besprechen Sie sich rechtzeitig mit dem Vorgesetzten, wenn Sie merken, das Ziel aus den Augen zu verlieren oder nicht erreichen zu können. Ziele können stufengerecht revidiert werden.

• **Konsequenzen:** Vereinbaren Sie allfällige Konsequenzen (Belohnung, Fördermassnahmen) bei der Zielsetzung.

sei überzeugt, dass Mitarbeiter motivierter, engagierter und produktiver sind, wenn sie an einem solchen Leistungsmessungsprozess beteiligt sind.

Teamgeist muss gepflegt werden

Bei der Clientis EB Entlebucher Bank AG werden die mittelfristigen strategischen Ziele sowie die dazugehörigen Massnahmen vom Verwaltungsrat in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung periodisch definiert, durch die Bankstellenleiter und Fachbereichsleiter bis auf die einzelnen Mitarbeiter der Teams und Abteilungen heruntergebrochen. Die quantitativen und persönlichen Entwicklungsziele würden mindestens einmal jährlich im Rahmen des Mitarbeitergesprächs überprüft, sagt Alfons Schmid, Vorsitzender der Geschäftsleitung. «Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ein Anrecht darauf, im Rahmen eines klar definierten Prozesses Zielvorgaben zu bekommen, gemessen zu werden und sich laufend weiterentwickeln zu können», sagt er.

Wie weit jeder einzelne Mitarbeiter seine persönlichen Ziele erreicht, spiele aber bei den Lohnanpassungen oder der Höhe von Erfolgsbeteiligungen eine untergeordnete Rolle. «Die Zielvorgaben müssen auf allen Stufen zwar ambitioniert, aber trotzdem realistisch und erreichbar sein», so Schmid. «Sehr wichtig ist, dass trotz zielorientiertem Arbeiten ein guter Teamgeist herrscht. Wer sich in einem Team wohl fühlt, kann nachhaltiger zum Unternehmungserfolg beitragen», sagt Schmid.

«Die Betroffenen müssen die Erfüllung beeinflussen können»



Felix Graber über Zielsetzungen in der Arbeitswelt

Wer seine Mitarbeiter mit Zielvorgaben führt, fordert und fördert sie zugleich, sagt der Organisationsberater Felix Graber. Allerdings müssen die Ziele transparent definiert werden. Nur wenn sie glaubwürdig sind, motivieren sie die Mitarbeiter.

Unter welchen Voraussetzungen funktioniert die Führung durch Zielvereinbarungen in der Praxis?

Felix Graber: Wenn MbO (Management by Objectives, mg) als Führungsprinzip von allen Stufen verstanden wird, ist ein erster grosser Schritt gemacht. Der

Zielsetzungsprozess muss zudem nach einheitlichen und verbindlichen Regeln transparent aufgezeigt werden. Entscheidend ist, dass der Zielerreichungsgrad laufend gemessen, besprochen und gewürdigt wird. Allfällige Konsequenzen aus den Resultaten – sowohl Belohnung wie auch Nachbesserung – sind rasch und nachvollziehbar abzuleiten. Werden unrealistische Ziele gesetzt, verliert das MbO bald an Glaubwürdigkeit. Auch werden oftmals zu viele und zu komplizierte Ziele formuliert. Auf Stufe Mitarbeiter reichen in der Regel drei Jahresziele und ebenso viele Teamziele aus. Die Formulierung von Fokusbereichen bewährt sich in der Praxis sehr.

Was sind denn eigentlich gute Ziele für die Mitarbeiter?

Graber: Gute Ziele sind objektiv messbar, oder es gibt klare Kriterien, wie der Zielerreichungsgrad gemessen wird. Die Betroffenen müssen die Ziele beziehungsweise deren Erfüllung selber beeinflussen können. Sie dienen sowohl dem Unter-

nehmenszweck wie auch der Motivation der Mitarbeitenden.

Wie muss die Führung gestaltet sein, damit es die Mitarbeitenden motiviert?

Graber: Der Zielsetzungsprozess und die Messung der Zielerreichung müssen für alle transparent sein. Ich stelle leider häufig fest, dass der Zielsetzungsprozess nach Lehrbuch wohl aufgeschrieben ist, in der Praxis jedoch wenig verlässlich umgesetzt wird. Glaubwürdige Zielsysteme wirken a priori motivierend. Dann soll die Zielerreichung belohnt werden. Im einfachsten Fall erhält der Mitarbeitende eine mündliche Anerkennung – wie Lob oder Dank – und die vollständige Auszahlung seines Basissalärs. Werden Ziele nicht erreicht, sind Fördermassnahmen in Betracht zu ziehen oder – im ungünstigsten Fall – arbeitsrechtlich zulässige Abzüge vom Salär gemacht. Heute herrscht jedoch die Erwartungshaltung vor, dass jedes erreichte Ziel mit einer Prämie belohnt werden soll. Dieser Ansatz ist aus meiner Meinung falsch verstanden.

Welche Vorteile haben Zielvereinbarungen für Arbeitgeber und Mitarbeitende?

Graber: Ein wesentlicher Vorteil für beide Partner ist das gemeinsame Verständnis über das erwartete Ergebnis. Diese Konzentration der Kräfte bringt einen Effizienzgewinn, da nicht bei jedem Schichtantritt die Aufgaben neu erklärt und priorisiert werden müssen. Die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden wird mit MbO stark gefördert. Ein ausgewogenes MbO bezieht auch individuelle und persönliche Ziele der Mitarbeitenden ein. Das Engagement steigt und der Arbeitgeber freut sich über loyalere Mitarbeitende.

Wie können betriebliche Ziele mit den persönlichen des Mitarbeitenden verknüpft werden?

Graber: MbO entfaltet dann seine grösste Wirkung, wenn die Mitarbeitenden gefordert und gefördert werden. Deren persönliche Ambitionen sollen beim Zielsetzungsprozess abgefragt und die Talente und Fähigkeiten am richtigen Ort

und zur richtigen Zeit abgerufen werden. Zum Beispiel kann bei der Teilzeitarbeit das persönliche Ziel eines reduzierten Pensums mit dem Unternehmensziel der optimalen Ressourcenplanung ideal verknüpft werden. Das Unternehmensziel einer professionelleren Kommunikation kann mit dem persönlichen Ziel einer Fachausbildung im Bereich Kommunikation oder Marketing gekoppelt werden. Der Mitarbeitende sollte seine persönlichen Ziele ausdrücken und darlegen, wie er diese mit den Unternehmenszielen in Einklang bringen will.

INTERVIEW MARTINA GYGER
wirtschaft@luzernerzeitung.ch

Zur Person

Felix Graber ist Geschäftsleiter der Organisationsberatung Qualityconsult AG in Luzern. Seit 16 Jahren ist der Betriebsökonom FH und QMS Organisator als Unternehmensberater für KMU tätig. Der Fokus seiner Arbeit liegt unter anderem bei der Umsetzung von Managementsystemen und der strategischen Beratung von Finanzdienstleistern.