

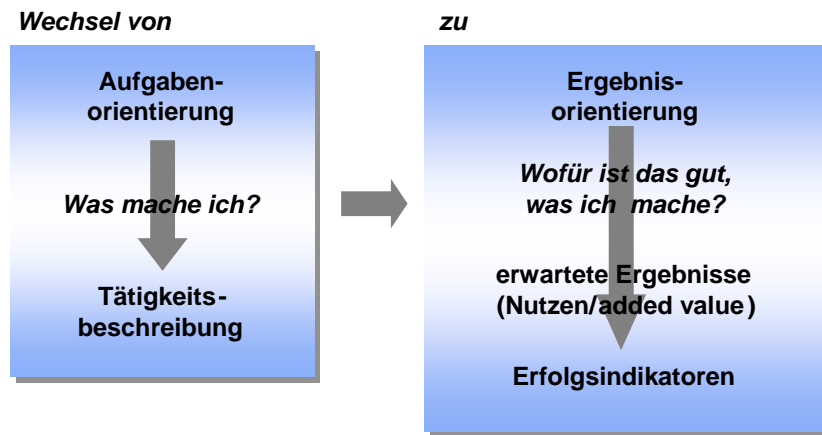
Zielvereinbarungen:
*Erfolgskritische Parameter aus Sicht
der Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter
und Führungskräfte*



LOB-Kongress Rendsburg, 17. April 2008



Von der Aufgaben- zur Ergebnisorientierung



Seite 2

Notizen:



Von der Aufgaben- zur Ergebnisorientierung (Bsp. Bücherei)



Notizen:



Kernfragen der Zielplanung

■ Konkrete und nachvollziehbare Formulierung von Zielen

■ Anspruchsniveau von Zielen

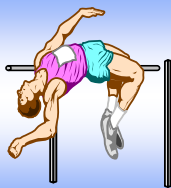
Notizen:



Was ist ein Ziel?



Ein **Ergebnis**, das in einem **bestimmten Zeitraum** zu erreichen ist



Ziele sind **anspruchsvolle Herausforderungen** zur **Performanceverbesserung**

Notizen:



Qualitätskriterien für gute Ziele

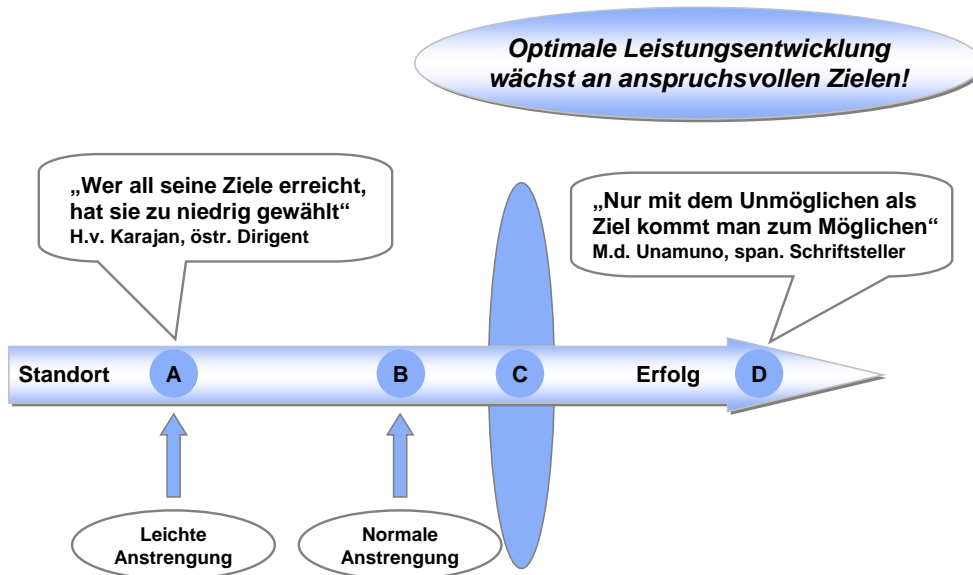
S	Spezifisch-konkret	Ist das Ziel hinreichend präzise und nachvollziehbar formuliert? Was ist der Nutzen der Zielerreichung für den eigenen Verantwortungsbereich?
M	Messbar	Kann ich erkennen, wann ich mein Ziel erreicht habe (quantitativ/qualitativ)?
A	Anspruchsvoll	Stellt das Ziel eine besondere Herausforderung dar? Worin besteht sie?
R	Realistisch	Ist das Ziel anspruchsvoll, aber auch realistisch? Habe ich genügend Fachkenntnisse und Erfahrung für die Maßnahmen zur Zielerreichung? Welche externen Einflüsse sind bekannt? Sind diese beeinflussbar? Ist klar, was passiert, wenn sich Rahmenbedingungen verändern?
T	Terminiert	Sind klare Termine festgelegt? Haben wir Zwischenschritte und Teilziele vereinbart („Meilensteine“)?

Unklarheiten gehen zu Lasten der Führungskraft

Notizen:



Anspruchsniveau von Zielen

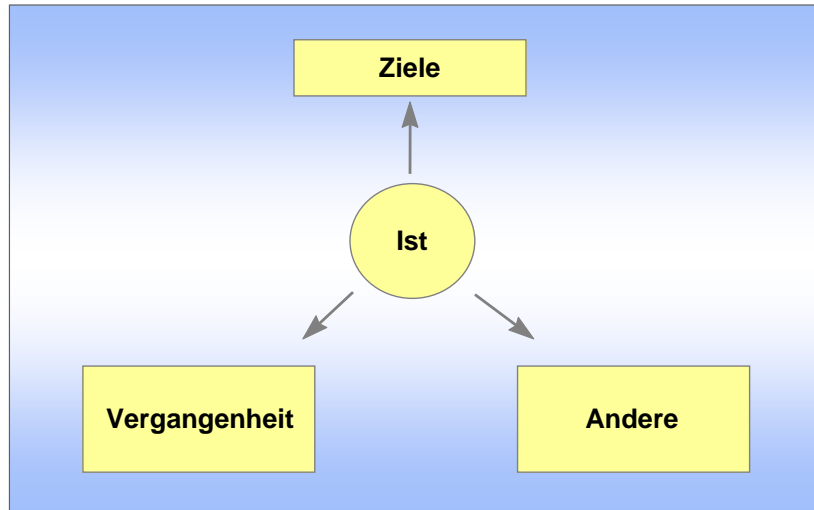


Seite 7

Notizen:



Bewertung der Zielerreichung: reine Mathematik?



Notizen:



Was wollen wir denn dieses Jahr als Ziel melden??



Seite 9

Notizen:

Zusatzinformationen



Gute Zielformulierungen: 4 – W – Fragen

Bei der Planung von Zielen stehen zwei Dinge im Vordergrund:

- Ziele sollten möglichst konkret und nachvollziehbar formuliert werden
- Ziele sollten Strategiebezug haben und anspruchsvoll sein.

Damit Ziele konkret und nachvollziehbar sind, sollte die Zielbeschreibung auf 4 W-Fragen Antwort geben:

Was? Welches Ergebnis soll erreicht werden? Was genau soll das angestrebte Resultat sein?

Wie viel? Wie sieht das Ergebnis aus? Sofern wir über quantitative Größen sprechen, sollte das Ausmaß der angestrebten Verbesserungen exakt angegeben werden, d.h. z.B.: nicht Beschleunigung des Bearbeitungsprozesses, sondern Verringerung der Bearbeitungszeit um 5% gegenüber Vorjahr.

Womit? Welche Ressourcen, das heißt Personal, ausgabewirksame Kosten, wesentliche Unterstützungsleistungen anderer Bereiche werden zur Zielrealisierung benötigt?

Bis wann? Bis zu welchem Termin ist welches Ergebnis realisiert?

Seite 13

Notizen:



Zielvereinbarung und Führungsprozess



Seite 14

Notizen:



Leistungsgerechtigkeit im Rahmen der LOB Ablauf des World Cafés

- **3 Tische mit jeweils zwei Gastgebern und einer These**
- **2 Runden à ca. 12 Minuten**
- **Gäste wechseln nach der ersten Runde den Tisch.
Sie können sich aussuchen, welchen Tisch sie als nächstes besuchen.**
- **Gastgeber ...**
 - bleiben am Tisch, begrüßen jeweils die Gäste und sorgen für einen Einstieg ins Gespräch bzw. geben einen Überblick über die schon diskutierten Aspekte.
 - ermutigen die Gäste, sich in das Gespräch einzubringen.
 - sind für die Dokumentation der Gesprächsinhalte zuständig (Flipchart).
 - präsentieren die Ergebnisse der zwei Runden im Plenum.
- **Die Ergebnisse jedes Tisches werden nach Beendigung der drei Runden im Plenum vorgestellt.**

Seite 15

Notizen:



Die Thesen

- Es gibt „Gutmenschen“ und „Leistungsforderer“.
Gutmenschen neigen dazu, die Messlatte für Ziele niedrig anzusetzen.
Leistungsforderer setzen sie hoch an. Die Folge ist Ungerechtigkeit bei der leistungsorientierten Vergütung.
- Weiche Ziele sind schlechte Ziele, da sie schlecht messbar sind?!
- Leistungsprämien sollen nur die absoluten Leistungsträger erhalten.
- Einzelprämien sprengen das Team.

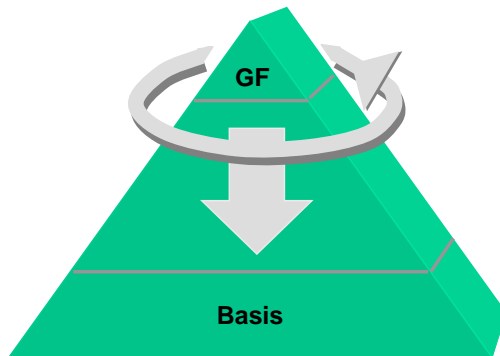
Notizen:



„Hoshin-Management“: Grundlage für Zielkaskadierungsprozesse

„Hoshin“ steht für „Kompass“ und ist ein Planungsinstrument in japanischen TQM-Prozessen.

Kerngedanken: Erfolg in strategischer Entwicklung und Umsetzung braucht . . .



1. ... Top-down-Kaskadierung von Zielen und Maßnahmenplanung
2. ... horizontale Abstimmung und Koordination der Ziele und Maßnahmen in der Prozesskette
3. ... saubere Dokumentation

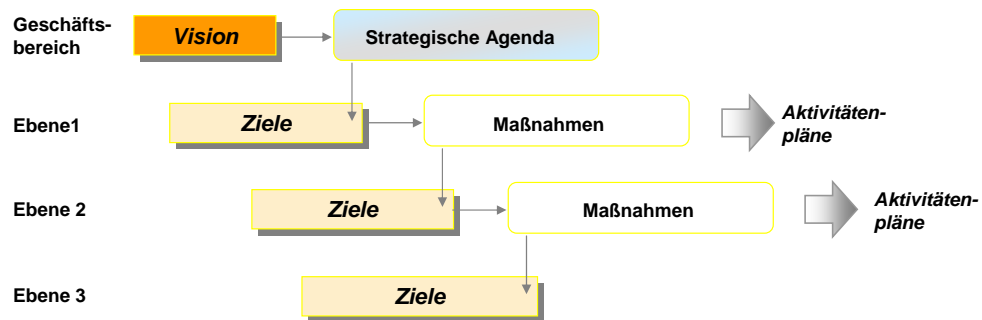
Notizen:



Strategie und Zielableitung

MBO „klassisch“: „Wir vereinbaren ergebnisorientierte Ziele und wie Du da hinkommst, ist Dein Gestaltungsspielraum.“

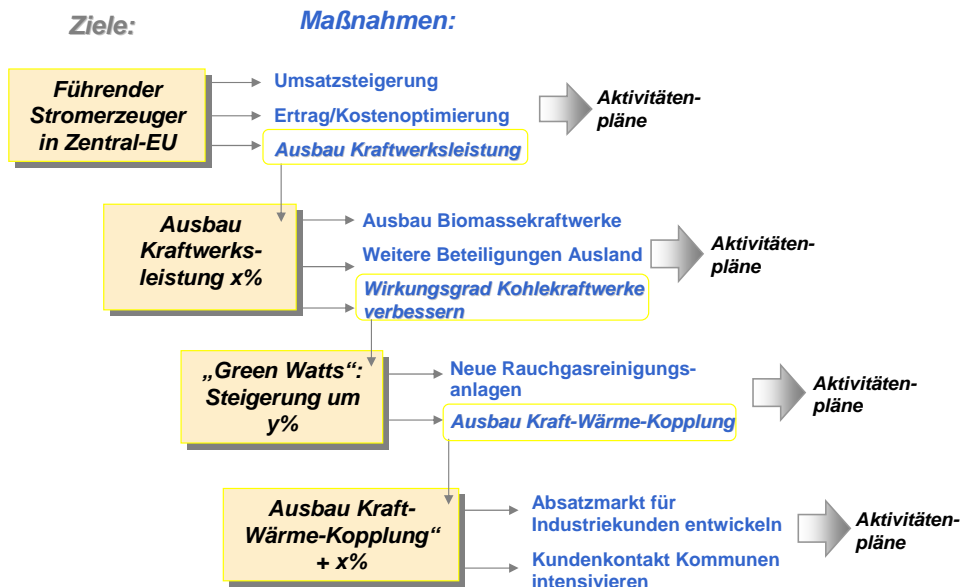
Hoshin: „Ich definiere aus meinen Zielen Maßnahmen und Du leitest aus meinen Maßnahmen Deine Zielbeiträge ab und vereinbarst sie mit mir.“



Notizen:



Beispiel: Zielableitung Energieunternehmen



Notizen:



Individuelle Ziele

- ... bilden den **Beitrag zum Erfolg** ab, der durch den **einzelnen Mitarbeiter** wesentlich direkt beeinflussbar ist.
- ... **fokussieren** Mitarbeiter auf **besondere Herausforderungen**; sie bilden nicht den gesamten Verantwortungsbereich ab.
- ... beschreiben **feststellbare Resultate** = Verbesserungen.

Teamziele

- ... mehrere Mitarbeiter **gemeinsam** ein Ergebnis verantworten.
Das heißt, dass:
- ... eine Haltung der gegenseitigen Hilfe und Unterstützung erforderlich ist.
- ... die Verbindung verschiedener Kompetenzen oder Verantwortungsbereiche notwendig ist.
- ... die Zielerreichung eher für ein Team als individuell feststellbar ist.

Seite 20

Notizen:



Zielarten in der Praxis

Quantitative Ziele

- Zielvereinbarung auf Basis eindeutig messbarer, quantifizierbarer Indikatoren
- Zielerreichungsgrad ist damit ebenfalls eindeutig *messbar*

Qualitative Ziele

- Für das erwartete Ergebnis liegen keine Messgrößen vor
- ➔ Ergebnis ist daher so zu beschreiben, dass Abweichungen *feststellbar* sind

Seite 21

Notizen:



Zusatzinformationen zu Zielvereinbarungen

1. Die Schritte zur Formulierung quantitativer Ziele:
Von der Aufgaben- zur Ergebnisformulierung
Ergebnisse brauchen Indikatoren
Ziele bestimmen den Veränderungsgrad der Indikatoren
2. Die 4 W's zur Zielformulierung – s.o.
3. Anhaltspunkte zur Zielerreichung qualitativer Ziele
4. Entwicklung persönlicher Ziele (Verhaltensziele, Bsp.)
5. „Schlechte“ Ziele – „gute“ Ziele

Notizen:



Schritte zur Formulierung quantitativer Ziele (Bsp. IT)



Notizen:



Was muss bei der Vereinbarung qualitativer Ziele beachtet werden?

Qualitative Ziele erfordern mehr Aufwand bei der Festlegung. Es braucht eine Verständigung auf in der Regel mehrere Anhaltspunkte, an denen die Zielerreichung bzw. die Über- / Untererfüllung festgemacht werden kann.

Beispiele:

- **Den neuen Kollegen Mayer einarbeiten:** Welche fachlichen Aspekte beherrscht Mayer nach Abschluss der Einarbeitung? Wie eigenständig? Mit welcher Qualität/Fehlerhäufigkeit? Mit welchen Stellen hat er eine tragfähige Arbeitsbeziehung? Wo, wann, wie häufig erprobt?
- **Veränderungen initiieren und managen:** Welche Abläufe, Verfahren, Strukturen hat der Mitarbeiter umgestellt? Mit welcher Zielsetzung? Hat er die Beteiligten einbezogen? Alle? Wann und wie? Wie bewertet er selbst den Erfolg der Umstellung? Wie bewerten ihn andere Stellen? Wie wurden die Planungen und (Zwischen)Ergebnisse kommuniziert?
- **Verbesserung der Teamarbeit:** Was genau sind die Defizite? Arbeitsverteilung? Informationspolitik? Fehlendes Feedback?...Worin äußern sich diese Defizite? Beschwerden bei nächst höherem Vorgesetzten? Beim Betriebsrat? Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung oder eines Führungskräftefeedbacks? Welche Maßnahmen sollen ergriffen werden und: wie stellen wir fest, dass die Maßnahmen erfolgreich waren (=Teamarbeit ist besser geworden)?
- **MitarbeiterInnen stärker fordern und fördern:** Welche zusätzlichen Aufgaben delegiert? Erfolg / Begleitmaßnahmen? Potenzialübersicht der MitarbeiterInnen angefertigt? Handlungsfelder definiert und kommuniziert? Wer hat wem Wissen und Erfahrung weiter gegeben? Durch wen wann umgesetzt?

Notizen:



Was muss bei der Bewertung qualitativer Ziele beachtet werden?

Meist gibt es bei qualitativen Zielen auch messbare Indikatoren, zumindest einen Termin. Die Eindeutigkeit des Indicators Termin sagt allerdings nichts über seine Eignung zur Vereinbarung eines angestrebten Ergebnisses voraus: Was nutzt es, wenn eine Analyse oder ein Konzept zur Prozessverbesserung nachweislich bis zum 30.xx. erstellt wurde, die Qualität der Ergebnisse aber schlecht ist? Die Frage „Woran machen wir fest, ob das Ziel erfüllt wurde?“ stellt sich auf jeden Fall bei der Bewertung der Zielerreichung – und liefert damit auch die wichtigen Hinweise für eine höhere Qualität in der Phase der Zielvereinbarung.

Mögliche Kriterien zur Bewertung von Konzepten/Analysen, zu Anfang zwei messbare:

- Wurde der vereinbarte Termin eingehalten oder unter- bzw. überschritten?
- Wurden benötigte Mittel ausgeschöpft, unter- bzw. überschritten?
- Waren Termin- und Aufwandsplanung realistisch?
- Ist das Ergebnis vollständig? Fehlen Gesichtspunkte? Wurden sinnvolle Zusatzaspekte erkannt und bearbeitet?
- Wie aussagefähig ist die Darstellung? In welchem Maße ist sie abgestimmt auf die Zielgruppe?
- Wie effektiv wurde das Team, wurden andere interne Stellen einbezogen?
- Wie strukturiert/systematisch/analytisch wurde vorgegangen?
- Wie klar sind die wesentlichen Ergebnisse herausgestellt, ggf. grafisch aufbereitet?
- Gibt es Fehler, wie häufig, welche Wirkungen? Gibt es (Controlling)Mechanismen, die die Nachhaltigkeit sicherstellen?
- Wie treffsicher lassen sich evtl. erforderliche weitere Entscheidungen ableiten?
- In welchem Maße wurden wesentliche Randbedingungen erkannt und berücksichtigt?

Notizen:



Beispiele persönliche Ziele (Verhaltensziele) (1)

Auch für Verhaltensziele gilt der Grundsatz:

„Ziele beschreiben wesentliche Verbesserungen in wichtigen Feldern.“

Wie kommen wir zu „guten“ Verhaltenszielen?

Grundstruktur:

- | | | |
|---|---|-------------------------------|
| ■ Das bisherige / aktuelle Verhalten beeinträchtigt die Erreichung wesentlicher Zielsetzungen | ➔ | Ausgangspunkt / Anlass |
| ■ Im Wesentlichen müsste sich verändern | ➔ | Zielidee |
| ■ Daran können wir die Veränderungen festmachen – bei Verhaltenszielen i.d.R. mehrere Aspekte | ➔ | Indikatoren |
| ■ So lautet das Verhaltensziel | ➔ | Formulierung |

Notizen:



Beispiel Verhaltensziele (2)

Ausgangspunkt/ Anlass: Was genau?	Zielidee	Mögliche Indikatoren	Formulierung
Mitarbeiter zieht sich zurück, bringt seine Vorstellungen und Erfahrungen nicht ein, lässt KollegInnen gerne und vorschnell den Vortritt, agiert wie „ein fünftes Rad am Wagen“, ist anscheinend zufrieden wenn er nicht gefragt wird, ist unaufmerksam bei Beiträgen anderer o.ä.	... besser ins Team integrieren ...	<p>Aktive Übernahme von Teilaufgaben im und für das Team, z.B. bei der Vor- und Nachbereitung von Teammeetings oder bei gemeinsamen Aktivitäten außerhalb der Arbeit, bei der Umgestaltung der Arbeitsumgebung</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Einarbeitung eines / Patenschaft für einen neuen Kollegen ■ Bericht über Entwicklungen / Fortschritte in seinem Fachgebiet oder in einem Projekt ■ stärkere Beteiligung in Diskussionen in Team- oder in Projektmeetings, Vertreten eigener Positionen, Reflexion der Teambelange ■ Zuhören und Würdigen der Beiträge von KollegInnen, auch durch Hinterfragen und Ergänzungen ■ usw. 	<p>Verstärkung der eigenen aktiven Beiträge zur Teamarbeit (durch Sachbeiträge, Beteiligung in Diskussionen, Feedback geben und einholen, Erfahrungen einbringen...)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Meilensteingespräch in 3 Monaten ■ Feedback durch FK nach jeder Teamsitzung

Notizen:



Beispiel Verhaltensziele (3)

Ausgangspunkt/ Anlass: Was genau?	Zielidee	Mögliche Indikatoren	Formulierung
Aufgaben werden häufig unter Hochdruck / auf den letzten Drücker fertig gestellt, zum Teil werden vereinbarte Termine nicht eingehalten, Qualität der Arbeit leidet (Flüchtigkeitsfehler, Randbedingungen nicht berücksichtigt usw.), Mitarbeiter ist selbst unzufrieden mit der Situation, starkes Stressempfinden, Tendenz „Schuldige“ zu suchen, Kollegen haben zwar Verständnis, bestehen natürlich trotzdem auf Termineinhaltung, Überstunden sind fest einkalkuliert o.ä.	...bessere Arbeitsorganisation...	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anzahl von Terminüberschreitungen ■ Entwicklung der Fehlerquote, Beanstandungen ■ Wie viele nachträgliche „Schleifen“/ Abstimmungen sind notwendig? ■ Anzahl der Überstunden ■ Anzahl der Aufgaben mit konkreter, detaillierter Terminplanung, d.h.: Schrittfolge, parallele Arbeiten, Abstimmungen mit anderen, Zwischenstatus, Alternativen für Engpasssituationen oder -themen, Möglichkeiten der Delegation ... ■ u.a. 	<p>Sicherstellen eines verbesserten Zeitmanagements bei der Abarbeitung von Aufträgen mit dem Ergebnis: Termineinhaltung im 2. Halbjahr 100% und keine Beanstandungen mehr seitens der Fachabteilung A</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ab sofort Terminplanung je Auftrag, Check mit FK ■ regelmäßige Statusübersicht alle 2 Monate mit den Aspekten xxx ■ Besuch Seminar „Selbstorganisation“

Notizen:



Beispiel Verhaltensziele (4)

Ausgangspunkt/ Anlass: Was genau?	Zielidee	Mögliche Indikatoren	Formulierung
Mitarbeiter „verkauft“ sein Wissen und seine Arbeitsergebnisse schlecht, tut sich schwer andere zu überzeugen, wird in seinen Darstellungen von anderen häufig ungeordnet / unstrukturiert wahrgenommen, das Fachwissen wird geschätzt – die Gesprächspartner oft nicht abgeholt / erreicht.	...sich besser darstellen...	<ul style="list-style-type: none"> ■ Feedback zu Inhalten, Darstellung und methodischem Vorgehen auswerten ■ Feste/n FeedbackgeberIn suchen, evtl. Feedback-Partnerschaft vereinbaren, gemeinsame Auswertung – wie entwickelt sich das Feedback? ■ Anzahl von Rückfragen und Nacharbeiten, zusätzlichen Diskussionen, die auf mangelnde Struktur zurückzuführen sind ■ u.a. 	<p>Darstellungs- und Überzeugungsfähigkeit verbessern mit den Ergebnissen einer klaren Positionierung der eigenen Person und einer Verringerung von Rückfragen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ab sofort Feedback nach Meetings / Gesprächen / Präsentationen durch FK, Reflexion, ggf. Maßnahmen ■ Durchsprache von Konzepten / Präsentationen im Hinblick auf strukturiertes und zielgruppengerechtes Vorgehen ■ Besuch Seminar „Überzeugend argumentieren“

Notizen:



Beispiele schlechter Zielformulierungen

... und Vorschläge für gute Formulierungen

- | | | |
|--|---|---|
| ☹ Termineinhaltungsquote
Richtung 100% verbessern | ➡ | ☺ Termineinhaltungsquote zum
31.12.08: 95% |
| ☹ Die Mitarbeiter dazu
motivieren, CRM-Online als
verkaufsförderndes Instrument
zu nutzen | ➡ | ☺ Umsatz über Innendienst: x T€
<i>oder</i>
Vollständigkeit Datensätze
Kundenbestand: 90% (31.12) |
| ☹ Kollegiale Zusammenarbeit
mit dem Innendienst | ➡ | ☺ Ergebnis „Interne Kundenbe-
fragung“/„Zusammenbeitsindex“: x |
| ☹ Kundenzufriedenheitsab-
frage und daraus abgeleitet
eine optimierte Leistung | ➡ | ☺ Konzeption und Durchführung einer
Kundenzufriedenheitsumfrage bis zum
... (Vorliegen Ergebnisbericht)
<i>oder</i>
Verbesserung des Kundenzufrieden-
heitsindex von 2,9 (2007) auf 2,5 (2008) |

Seite 30

Notizen: