

## 7 Fehler bei der Vereinbarung von Zielen und Tipps um diese zu vermeiden

Ein herzliches Willkommen auf unserem neusten Blogartikel. Frisch zurück aus dem Urlaub handelt unser aktueller Artikel über gängige Fehler bei der Zielvereinbarung und wie man diese vermeiden kann. Im ersten Schritt werde ich den Begriff des Zieles abgrenzen, da Ziele oftmals mit Maßnahmen verwechselt werden.

### Was sind Ziele?

Unter Zielen wird ein wünschenswerter Zustand in der Zukunft verstanden. Im Kern sagen Ziele also aus, in welchem Ausmaß, bis wann und von wem etwas erreicht werden soll. Ziele sind von hoher Bedeutung: So hat jeder Akteur im Unternehmen seine individuellen Ziele, die zusammengenommen, zur Zielerreichung des ganzen Unternehmens beitragen.

Die individuellen Ziele eines jeden Mitarbeiters werden zwischen der Führungskraft und den einzelnen Mitarbeitern vereinbart. In der Regel wird die Zielvereinbarung im Jahresgespräch geschlossen. So erfolgt der Soll-Ist-Vergleich ein Jahr später – und leider kommt es hier in der Praxis noch zu großen Abweichungen. Gründe für Abweichungen können externe Faktoren haben, auf welche wir keinen Einfluss nehmen können. Aber auf die internen Faktoren, in Form von administrativen Fehlern können wir sehr wohl Einfluss nehmen. Die gängigsten Fehler bei der Zielvereinbarung sind administrativer Natur und somit vermeidbar.

### Typische Fehler bei der Zielvereinbarung- und Erreichung:

1. **Fehlende Relevanz zum Unternehmensbeitrag:** Wie oben erwähnt, sollten Ziele im Idealfall zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen. In der Praxis ist dies jedoch nicht immer der Fall, da oft noch belanglose Ziele vorgegeben werden. Natürlich ist ein aufgeräumter Pausen- oder Büroraum wünschenswert aber es ist kein wichtiges Ziel wie z.B die Steigerung der Kundenzufriedenheit.
2. **Vage Ziele:** Leider gehört auch dies zur alltäglichen Praxis in Unternehmen – Das Ziel wird nur sehr vage vorgegeben. Hierfür gibt es eine Reihe von Gründen. Oftmals ist es so, dass Führungskräfte die Ziele nur sehr vage vorgeben, dass sie im Fall der Fälle abgesichert sind. Aber auch das fehlende Involvement oder Wissen der Führungskraft ist ein Grund für die Vereinbarung von vagen Zielen. Sie sind dann schlicht nicht genug in der Thematik drin und geben die Ziele vor im Stil von: „Mach du mal....“ vor.
3. **Zu viele Ziele:** Am besten so viele Ziele wie möglich und bis aufs Detail ausformuliert – so lautet die Devise bei vielen Unternehmen. Dabei können zu viele Ziele auf die Person eine negative Wirkung haben. Nämlich, dass der Wald vor lauter Bäumen nicht mehr gesehen wird.

4. **Statt Zielen werden Maßnahmen vereinbart:** Manchmal sind die Unterschiede zwischen Zielen und Maßnahmen nicht klar und werden daher verwechselt. Als Beispiel: Ziel ist es ökonomischer und ökologischer zu Arbeiten – statt das Ziel quantifiziert wird, wird dogmatisch festgelegt, WIE genau man das Ziel zu erreichen hat. Das ist keine Zielvereinbarung im eigentlichen Sinne.
5. **Zu wenig oder auch zu viel Commitment:** Man stelle sich folgende Situation vor: Ein Team aus 7-Personen im Unternehmen ist mit einem Ziel beauftragt. Leider kommt es so vor, dass sich einige von der Arbeit drücken. Dies ist natürlich eine sehr blöde Situation für alle Beteiligten. Aber auch der umgekehrte Fall ist nicht förderlich, da ein Übermaß an Commitment zu einem Mangel an Leistung führen kann.
6. **Fehlende Zielkontrolle:** Wer hat es noch nicht erlebt – im Teammeeting oder im Jahresgespräch werden Ziele mit einer Deadline vereinbart. Bis zur Deadline ist der Mitarbeiter oder das Team (je nachdem) auf sich alleine gestellt. Pünktlich zur Deadline wird geschaut, ob die Ziele auch erreicht wurden. Es wird festgestellt, dass es eine Soll-Ist-Abweichung gibt. Es entsteht eine Schuldfrage zwischen den Akteuren.
7. **Nicht-Erreichung von Zielen hat keine Konsequenzen:** Ist oftmals die Folge von laschen Zielen. Da die Ziele in der Unternehmensbedeutung keine große Rolle spielen, ist es auch nicht schlimm, wenn die Ziele nicht erreicht werden. Die mit dem Ziel beauftragte Person merkt sowas natürlich und lässt das unbedeutend wirkende Ziel als Nebensache ruhen.

#### Tipps und Tricks:

Hier kommt der Begriff der SMART (spezifiziert, messbar, attraktiv, relevant und terminiert) Ziele ins Spiel. Natürlich sollten gute Ziele im Sinne von SMART sein aber ich möchte euch lieber konkrete Tipps und Tricks geben, die eine gute Zielvereinbarung ausmachen.

1. **Im Sinne von Smart:** Ziele sollten konkret formuliert sein. Es soll ganz genau definiert sein, wer, was, bis wann zu erledigen hat. So lassen sich potenzielle Fehlkommunikationen vermeiden. Was eigentlich klar sein sollte– es aber leider nicht immer ist: Die Zielvereinbarung sollte auch schriftlich festgehalten werden.
2. **Keine Systembürokratie:** Klar sollen Ziele konkret und abgestimmt sein – der Prozess soll jedoch keine bürokratischen Ausmaße annehmen. Für kleine (spätere) Abstimmungen oder Feinjustierungen sollte es keine langandauernden Prozesse benötigen.
3. **Wenige, aber große Ziele:** Mein absoluter Tipp! Für den Mitarbeiter gibt es meines Erachtens nicht schlimmeres, als viel zu viele Ziele vor sich zu haben. Lieber sollte sich auf Ein bis Zwei größere Ziele geeinigt werden, zu denen sich Mitarbeiter langsam hinarbeiten.

4. **Freiheiten geben:** Ich bin ein starker Verfechter von Selbstfähigkeit in Unternehmen. Um dies zu erreichen, ist es gut, den Mitarbeitern Freiheiten zu geben. So reduziert man auch die Gefahr, dass statt Zielen Maßnahmen vorgegeben werden. Natürlich ist es in der Theorie einfach über Selbstfähigkeit im Unternehmen zu sprechen, dies in der Praxis auch umzusetzen ist nicht so einfach. Grundlage hierfür sind selbstorganisierende Mitarbeiter.
5. **Zielvereinbarungs-Tools nutzen:** Wie für fast alles im Leben und im Unternehmen gibt es Tools, die unsere alltäglichen Aufgaben erleichtern. Wir von PLUSpoint HR haben ein Zielvereinbarungs-Modul im Portfolio, das dem OKR-System (Objectives and Key Results) nachempfunden ist.

OKR ist ein Rahmenwerk, welches Zielsetzung (die Objectives) definiert und diese anhand von Ergebniskennzahlen (den Key Results) misst. Die Potenziale vom OKR-System (mit dem u.a. Google sehr erfolgreich ist), werde ich einen eigenen Blogartikel widmen.

Zurück zu den Tools: Mit diesen Tools können Ziele digital vereinbart werden. So ist sichergestellt, dass die Mitarbeiter stetig ihr Ziel kennen und somit drauf hinarbeiten. Auch lassen sich Soll-Ist-Kontrollen fortlaufend und zur Deadline durchführen.

#### Fazit

Das waren meine Tipps und Tricks für gute Zielvereinbarungen im unternehmerischen Alltag. Wir hoffen, dass Euch unser Artikel gefallen hat. Wie immer sind wir für Ideen, Anregungen und Kritik offen.

Noch etwas Werbung in eigener Sache: Ab heute hat die **Zukunft Personal Europe** begonnen, auf der wir von PLUSpoint HR in Halle 3.2 mit dem Stand Nr. U. 15 vertreten sind. Wir würden uns sehr auf euren Besuch freuen.

Unser nächster Artikel wird über unsere Erlebnisse und Erfahrungen auf der **Zukunft Personal Europe** handeln.

Anestis und das Team von PLUSpoint HR