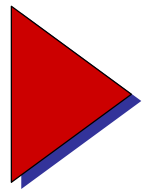
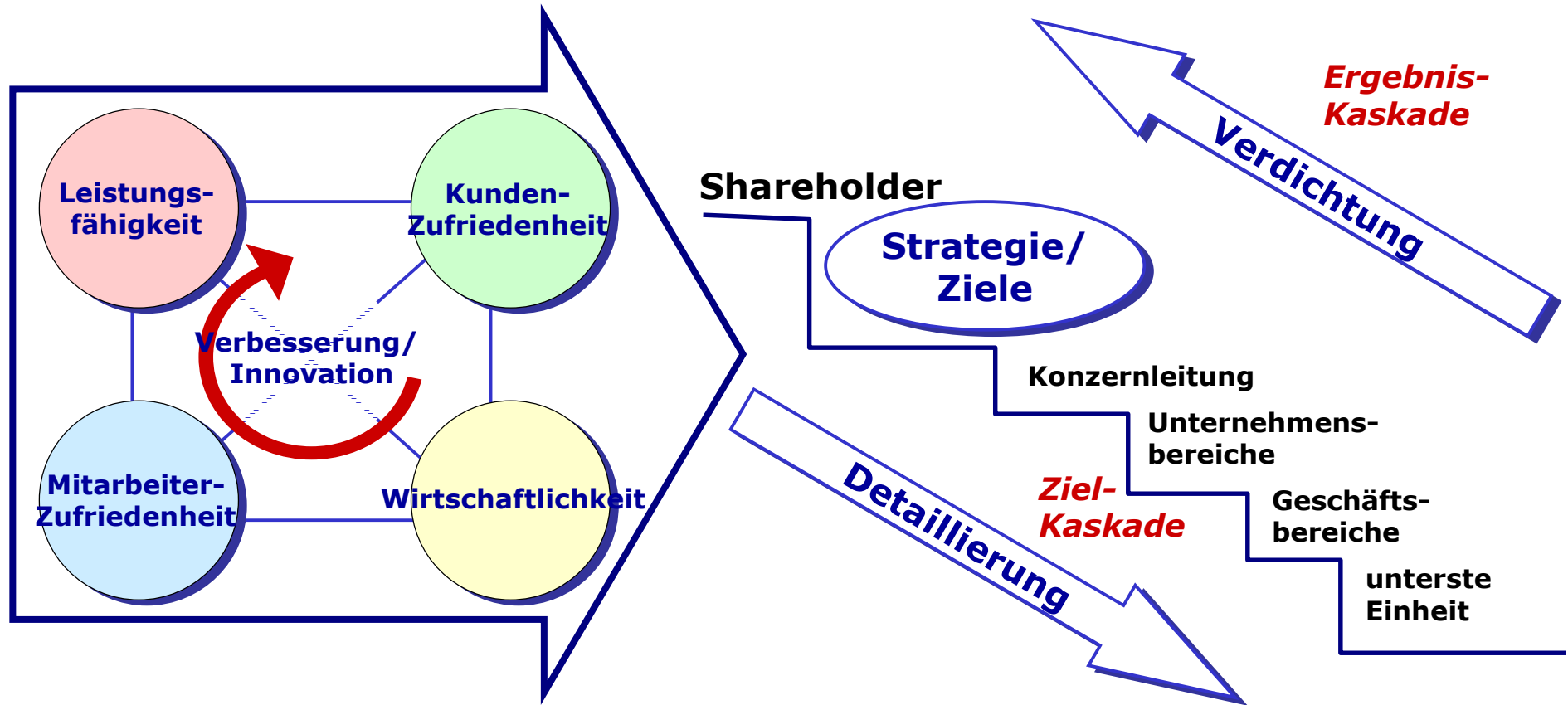
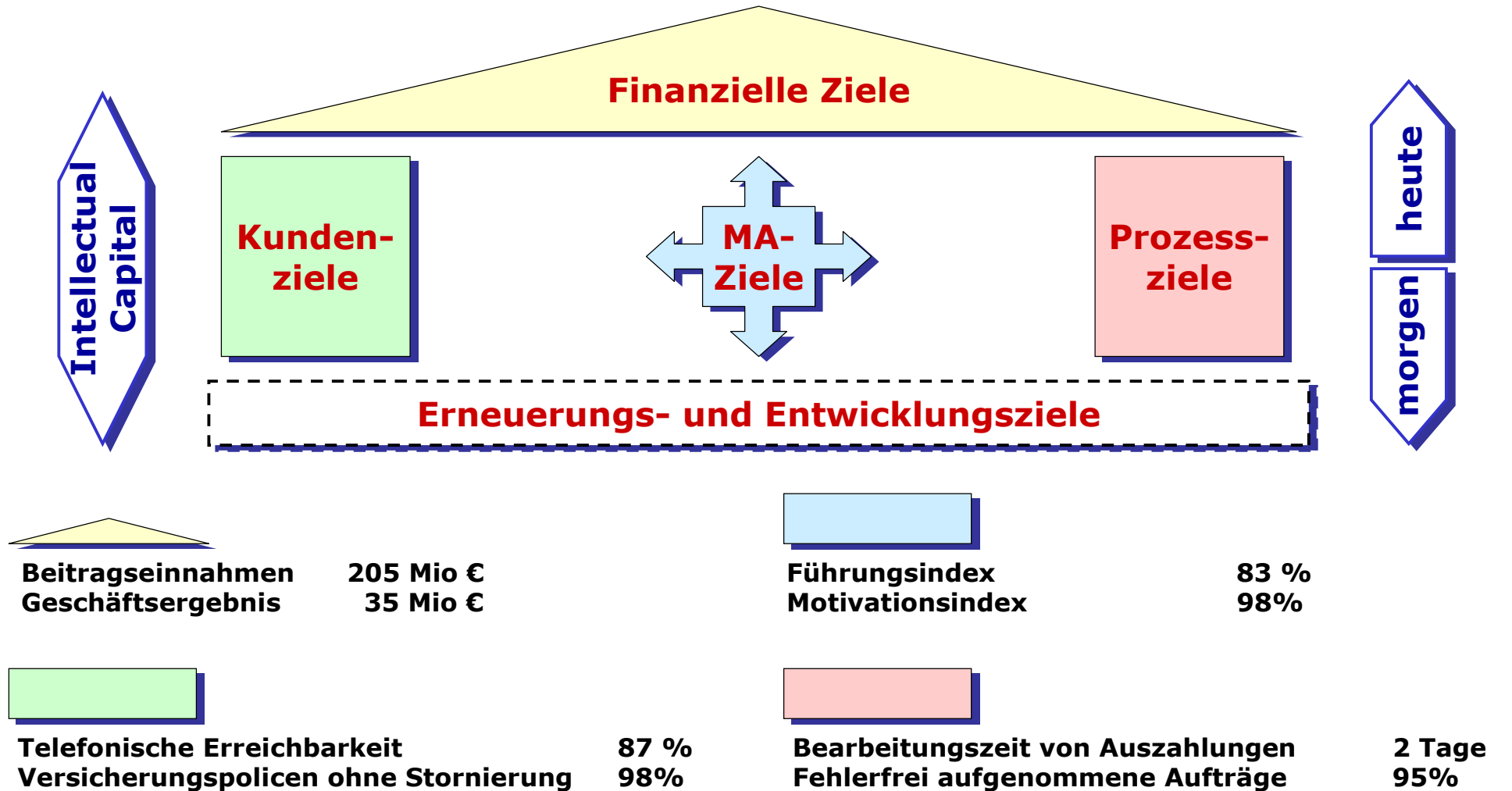


Organisationsbezogene Umsetzung der Steuerungskriterien, Zielvereinbarungsstufen



Konkrete Leistungs- und Zielvorgaben zu den Messgrößen in den Gestaltungsfeldern der Balanced Score Card als Grundlage für den Zielvereinbarungs-Prozess über alle Ebenen



Die wichtigsten Schritte zur Einführung eines Zielsystems

1. Strategie (3-5 Jahre) und Handlungsfelder mit Vorstand & Verwaltungs- bzw. Aufsichtsrat abgestimmt
2. Vorstand und oberes Management differenzieren die Zielfelder und Zielthemen
3. Vorstand und oberes Management vereinbaren Zielthemen und Messkriterien
4. Oberes Management entwickelt mit den Führungskräften des Bereichs Aktionen und Kennzahlen des Erfolgs für die Zielfelder
5. Vorstand und oberes Management vereinbaren gemeinsames Zielesystem, Kennzahlen-Cockpit und die wichtigsten Aktionen zur Umsetzung der Ziele
6. Führungskräfte vereinbaren mit den Mitarbeitern deren Beitrag zur Zielerreichung
7. Quartalsweise wird Zielerreichungsgrad kontrolliert und an Veränderungen angepasst

Die häufigsten Gründe, warum Zielsysteme in der Praxis nicht funktionieren:

- Es gibt keine klar formulierten Unternehmensziele.
- Der Prozess ist nicht definiert und kommuniziert.
- Die Führungskraft, die Geschäftsleitung und der Betriebsrat stehen nicht hinter dem System.
- Die Zielformulierung erfolgt ausschließlich „bottom up“, d.h. keine Kontrolle.
- Die Ziele werden diktiert, d.h. nicht im Dialog mit den betreffenden Mitarbeitern vereinbart.
- Ziele werden ohne Messgrößen vereinbart bzw. werden nicht gemessen.
- Die vereinbarten Ziele werden nicht auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter abgestimmt.
- Die Ziele werden nicht horizontal abgestimmt, d.h. Zielkonflikte entstehen z.B. zwischen Vertrieb (mehr Kunden) und Leistungsabteilung (weniger Ausgaben).
- Persönliche Entwicklungsziele der Mitarbeiter sind nicht ausreichend berücksichtigt.
- Das Zielsystem hat keine Auswirkungen.
- Es werden keine Ziele, sondern Ideen, Maßnahmen oder Aktivitäten vereinbart.
- Während des Prozesses findet keine Kontrolle statt.

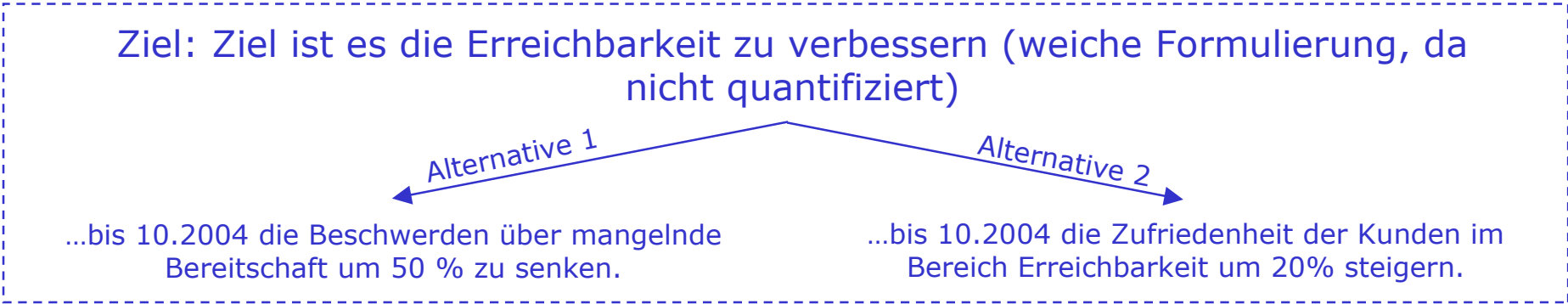
In Anlehnung an: Sabine Nemeč in Der Personalleiter, 2004/01

Beispiel: Zielformulierung

Ursprüngliche Formulierung

„Ziel ist es, die Erreichbarkeit zu steigern, indem alle Mitarbeiter eine sog. Telefonanlage erhalten.“

Zielfeld B: Kundenzufriedenheit Zielthema Erreichbarkeit



Indikator: Anzahl der Beschwerden

Indikator: Bewertung durch Kunden

Maßnahmen: TL – Telefonanlage bei AL einfordern
MA:?