



## Eine Vorgabe mit Leben füllen

Obwohl Zielvereinbarungssysteme in vielen Unternehmen eingeführt sind, erreichen nicht alle die gewünschte Wirkung. Die RCI Banque S.A. Niederlassung Deutschland – die Automobilbank für Renault und Nissan – hat es geschafft, aus einer Konzernvorgabe ein akzeptiertes und aktiv eingefordertes Führungsinstrument zu machen.

Wie in vielen Unternehmen, so war es auch bei RCI Vorgabe des Konzerns, unternehmensweit das Führen mit Zielen als Steuerungsinstrument einzuführen. Davon erhoffte sich die Geschäftsführung in Deutschland vor allem Folgendes:

- ▶ Alle Mitarbeiter sollten klar informiert sein über die Unternehmensziele und ihren persönlichen Beitrag, um diese zu erreichen.
- ▶ Die Energien und Ressourcen in jedem Führungsbereich sollten zielorientiert auf die wesentlichen Aspekte hin eingesetzt werden.
- ▶ Eigeninitiative und Eigenverantwortung der Mitarbeiter sollten gefördert werden, um so ein höheres Engagement und Selbstverpflichtung (Commitment) zu erreichen.
- ▶ Die Beurteilung und das Feedback über Arbeitsergebnisse sollte auf Basis klarer Vereinbarungen und messbarer Kriterien erfolgen.

Mit diesen Zielen vor Augen wurden im Jahr 2000 die Führungskräfte aufgefordert, mit ihren Mitarbeitern für das Geschäftsjahr 2001 Zielvereinbarungsgespräche zu führen und diese in einem vorgegebenen Formular zu dokumentieren.

### Anspruch und Realität

Es zeigte sich recht schnell, dass die inhaltliche Qualität der eingereichten Zielvereinbarungen sehr unterschiedlich war und im Wesentlichen drei Probleme auftauchten, die typisch sind:

#### 1 „Hauptsache, es steht was drin.“

Einige Zielvereinbarungen machten den Eindruck, dass hier weniger Ziele aus der Unternehmensstrategie abgeleitet wurden, sondern vielmehr spontan im Gespräch entstanden waren. Dies führte unter anderem dazu, dass der Leistungsanspruch, der sich in einzelnen Zielen widerspiegelte, sehr he-

terogen war. Auch zeichnete sich bereits ab, dass manche Ziele von eher zweitrangiger Relevanz waren und so bei einer allgemein hohen Arbeitsbelastung während des Jahres sicherlich nicht konsequent verfolgt worden wären.

#### 2 „Alles muss rein.“

Manche Zielvereinbarungen vermittelten den Eindruck, dass recht umfassend die allgemeinen Tätigkeiten und Anforderungen einer bestimmten Position dokumentiert wurden, ohne dass eine klare Priorisierung und Fokussierung auf wesentliche Leistungskriterien erfolgte. Zum Teil wurden stärker Tätigkeiten und auszuführende Handlungen beschrieben, als tatsächliche Leistungsergebnisse.

#### 3 „Die können doch Gespräche führen.“

Obwohl der weitaus größte Teil der Führungskräfte bei RCI aufgrund vorhergehender Trainingsmaßnahmen und Erfahrungen bereits eine professionelle Gesprächsführung in Mitarbeitergesprächen beherrschte, gab es doch einige Unzufriedenheiten mit dem Verlauf dieser Gespräche. Es zeigte sich, dass es offensichtlich einigen Führungskräften schwerer gefallen war als gedacht, ein zielorientiertes und gleichermaßen partnerschaftliches Zielvereinbarungsgespräch mit den Mitarbeitern zu führen.

Insgesamt lag die Rücklaufquote der bearbeiteten Zielvereinbarungsformulare zum



Autor

**Christian Stöwe**, Managing Partner der Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH & Co. KG, Remscheid, Telefon: 02191/9331315, christian.stoewe@profil-m.de, www.profil-m.de



Autorin

**Gabriele Aplowski**, Abteilungsleiterin Personalentwicklung der RCI Banque S.A. Niederlassung Deutschland, Neuss, Telefon: 02131/4011921, gabriele.aplowski@rcibanque.de

vorgegebenen Stichtag bei etwa 80 Prozent. Die Ergebnisse insgesamt entsprechen aber nicht den hohen Erwartungen, die das Unternehmen RCI und der Konzern global an das Zielvereinbarungsinstrument geknüpft hatten.

Um genauer zu erfahren, an welchen Stellen Probleme und Unzufriedenheiten bestanden, wurden mehrere zweistündige Workshops durchgeführt. Dabei wurden freiwillig teilnehmende Mitarbeiter und eine repräsentative Auswahl der Führungskräfte, jeweils getrennt nach ihren Erfahrungen und Schwierigkeiten mit dem Zielvereinbarungssystem befragt. Die Ergebnisse dieser Workshops spiegelten neben einigen Missverständnissen und kleineren Informationsdefiziten vor allem die bereits oben genannten Problembereiche wider.

### Wissensvermittlung in Workshops

Um für das Geschäftsjahr 2002 eine möglichst optimale Nutzung des Instruments Zielvereinbarung sicherstellen zu können, erarbeitete die Personalentwicklung von RCI gemeinsam mit den Beratern von Profil M eine neue Vorgehensweise. Maßgabe war dabei, einerseits Führungskräfte und Mitarbeiter optimal auf das Führen von Zielvereinbarungsgesprächen vorzubereiten und andererseits möglichst effektiv und ökonomisch vorzugehen. Die Entscheidung fiel auf die Durchführung von Workshops, die sicherstellen sollten, dass die Ziele – angefangen von der Unternehmensstrategie – bis hin zu jedem einzelnen Mitarbeiter stimmig definiert und so erfolgsrelevant vereinbart werden konnten.

Es wurde zuerst mit dem Managementteam – der Ebene der Direktoren – ein Workshop moderiert, bei dem die Strategie für RCI Deutschland definiert und abgestimmt wurde. Dabei entwickelte man für jede der Direktionen ein klares Zielbündel für das nächste Jahr. Diese Ziele stellten die jeweiligen Direktoren wiederum ihren Abteilungsleitern vor, diskutierten diese und leiteten daraus resultierende Abteilungsziele ab. Parallel dazu wurden die notwendigen Kompetenzen zum Führen mit Zielen vermittelt. Auf diese Weise wurde Folgendes realisiert:

- ▶ Durch die Begleitung der Workshops mit externen Beratern erfolgte eine Qualitätssicherung der inhaltlich definierten Ziele in allen Bereichen.
- ▶ Die jeweiligen Direktoren blieben trotz der externen Begleitung maßgeblich verantwort-

### 5 Tipps bei der Einführung oder dem Relaunch von „Führen mit Zielen“

- ▶ Definieren Sie die Ziele durch Kaskaden-Workshops, in denen jeweils eigene Ziele aus übergeordneten Zielen abgeleitet werden.
- ▶ Machen Sie deutlich, dass ein Unterschied zwischen der generellen Beurteilung eines Mitarbeiters und der Beurteilung der Zielerreichung besteht.
- ▶ Stärken und entwickeln Sie vor allem die strategische Kompetenz Ihrer Führungskräfte, anstatt diese in Überredungskünsten zu schulen.
- ▶ Vereinbaren Sie grundlegende Regeln für die Zielverfolgung, wie zum Beispiel die Pflicht zur zeitnahen Rückmeldung, wenn die Zielerreichung bedroht ist.
- ▶ Zeigen Sie sich in der Beurteilung der Zielerreichung im ersten Jahr etwas großzügiger und werden Sie erst im zweiten Jahr, zum Beispiel durch einen Bonus, konsequent. So stellen Sie sicher, dass Mitarbeiter und Führungskräfte erste Erfahrungen sammeln und dem Führen mit Zielen Vertrauen entgegenbringen, bevor es um Geld geht.

lich für den Prozess und die daraus resultierenden Ergebnisse.

- ▶ Die notwendigen Führungskompetenzen wurden unmittelbar vor dem Hintergrund der aktuellen eigenen Situation vermittelt, direkt im Workshop vorgelebt und so auch praktisch erlebbar gemacht.
- ▶ Alle Abteilungsleiter bekamen eine konkrete Vorstellung davon, wie sie ihre Ziele an ihre Mitarbeiter weitergeben und mit diesen vereinbaren können.
- ▶ Alle Teilnehmer bekamen in ihrem Workshop unmittelbar Tipps, Anregungen und Ideen, wie sie mit den typischen Zielvereinbarungsproblemen gerade in ihrem Bereich und bei ihren Themen umgehen können.

### Stufenweise Vorbereitung

Am ersten Workshoptag stand dabei die Kommunikation der übergeordneten Ziele für das Unternehmen und die Direktion sowie die grundlegenden Vorgehensweisen und Überlegungen beim Führen mit Zielen im Vordergrund. Es wurde unmittelbar gemeinsam definiert, welche Abteilungsziele sich aus den übergeordneten Direktionszielen jeweils ergeben.

Am zweiten Tag wurden die Abteilungsleiter einer Direktion darauf vorbereitet, Ziele mit ihren Mitarbeitern zu erarbeiten und zu vereinbaren. So entwickelten sie zum Beispiel eine Zielmatrix für den eigenen Bereich, erarbeiteten mögliche exemplarische Zielvereinbarungen, diskutierten typische oder mögliche Schwierigkeiten und übten

exemplarische Zielgespräche. Auf diesem Weg wurde sichergestellt, dass zum Abschluss des zweiten Tages alle Abteilungsleiter die Ziele des Unternehmens, der Direktion und ihrer Abteilung kennen. Außerdem waren sie nun in die Lage versetzt, professionelle Ziel-Workshops mit ihren eigenen Mitarbeitern durchzuführen. Die Erarbeitung der jeweiligen Abteilungsziele erfolgte entweder unmittelbar mit Beamer und PC in einer Tabelle oder anhand von Metaplanwänden mit der gleichen tabellarischen Struktur (siehe Kasten Seite 28).

Auf Basis der durchgeführten Workshops und der für die Abteilungsleiter definierten Ziele erfolgten im Anschluss individuelle Zielvereinbarungsgespräche zwischen den jeweiligen Direktoren und ihren Abteilungsleitern. In diesen Gesprächen wurden die bereits erarbeiteten individuellen Abteilungsziele noch einmal dokumentiert und um persönliche Entwicklungsziele des jeweiligen Abteilungsleiters ergänzt.

### Strategische Kompetenz ist wichtig

Die Rückmeldung zu den Zielvereinbarung-Workshops, sowohl durch die Direktoren als auch durch die Abteilungsleiter war durchweg positiv. Typische Feedbacks waren zum Beispiel:

- ▶ Ich habe jetzt eine klare Vorstellung von der Unternehmensstrategie und davon, was das für meine Abteilung genau bedeutet.
- ▶ Es war toll, sich die Zeit zu nehmen, mit

**Kurz nach der Einführung zeigte sich, dass die inhaltliche Qualität der eingereichten Zielvereinbarungen sehr unterschiedlich war.**

### Exemplarische Struktur eines Zielkatalogs

Direktionsziel Nr. 2: Erreichen von ....					
Ziele/Teilziele für die Abteilungen					
Abteilung	Verantwortlich	Abteilungsziel/ Stabsbereichsziel	Maßnahmen/ Ressourcen/Datum	Schnittstelle Direkt/ Support	Indikator

**Es ist wichtiger, die Unternehmensziele erläutern und eine persönliche Strategie definieren zu können, als Fragetechniken zu beherrschen.**

meiner Direktorin und meinen Kollegen unsere Ziele gemeinsam zu diskutieren und abzugleichen.

- ▶ Ich fühle mich jetzt gut vorbereitet auf die Gespräche mit meinen Mitarbeitern.
- ▶ Die Unternehmensziele sind ehrgeizig, aber wir haben sie auf handhabbare Teilziele heruntergebrochen.

Im Nachgang zur ersten Runde der individuellen Zielvereinbarungsgespräche zeigte sich eine wesentliche Erkenntnis: Es ist für die Führungskräfte wichtiger, die Unternehmensziele erläutern und eine persönliche Strategie für den eigenen Bereich definieren zu können, als Fragetechniken oder Einwandbehandlung zu beherrschen.

Bei den Zielsetzungen, die zum Teil aus übergeordneten Zielvorgaben resultierten, gelang es den Führungskräften, ihre Mitarbeiter auch für ehrgeizige Ziele zu gewinnen. Die kompetente Vermittlung übergeordneter Notwendigkeiten und Zusammenhänge war hierfür die Voraussetzung.

Die Führungskräfte fanden es besonders hilfreich, durch die Anregungen und Ideen der Berater in die Lage versetzt zu werden, sinnvolle und messbare Indikatoren und Kriterien zu einzelnen Zielen zu entwickeln. Es zeigte sich, dass bei einzelnen Zielen – zum Beispiel zu Qualitätsmerkmalen – auch kritische Diskussionen und kreative Ideenfindung zu möglichen Indikatoren und Messparametern notwendig waren. Es wurde al-

len Mitarbeitern und Führungskräften deutlich, dass Vorgaben schlüssig herunterzudefinieren sind und trotzdem noch genügend Raum bleibt, gemeinsam definierte Ziele und Strategien partnerschaftlich zu erarbeiten und zu vereinbaren.

Der wichtigste Aspekt zur erfolgreichen Zielverfolgung während des Jahres war eindeutig die inhaltliche Qualität und strategische Relevanz der individuellen Ziele. Sind diese schlüssig aus der Unternehmensstrategie und der Strategie für den jeweiligen Bereich abgeleitet, so ergibt sich eine regelmäßige Diskussion und Besprechung fast automatisch.

#### Unterstützungsangebote helfen

Damit alle Führungskräfte in der Lage sind, nach dieser ersten begleiteten Runde, in den nächsten Jahren selbstständig Ziel-Workshops und Gespräche durchführen zu können, gab es unterschiedliche Unterstützungsangebote:

- ▶ Für die Direktoren bestand das Angebot, den eigenen Zielvereinbarungs-Workshop mit einem Berater in einem zwei- bis dreistündigen Gespräch vorzubereiten und mit diesem auch die eigene Direktionsstrategie noch einmal als Sparringspartner zu diskutieren.
- ▶ Allen Teilnehmern wurde angeboten, bei Fragen auf die ebenfalls geschulten Mitarbeiter der Personalentwicklung zuzukom-

men oder sich auch noch später telefonisch an die Berater zu wenden.

- ▶ Abteilungsleiter hatten die Möglichkeit, ihren Workshop durch Mitarbeiter der Personalentwicklung begleiten zu lassen.

Mittlerweile wird den Mitarbeitern angeboten, sich selber in halbtägigen Veranstaltungen auf ihre Zielgespräche vorzubereiten. Diese Trainings werden von der Personalentwicklung durchgeführt. Für neue Führungskräfte besteht das Angebot an einem zweitägigen internen Training mit einem Berater teilzunehmen.

#### Personalentwicklung als Strategiepartner

Nachdem es nun mehrere Jahre an Erfahrung mit dieser Vorgehensweise gibt, zeigen sich langfristig vor allem folgende positive Aspekte:

- ▶ Die inhaltliche Qualität der einzelnen Zielvereinbarung ist nach wie vor sehr hoch.
- ▶ Die Rücklaufquote der Zielvereinbarungformulare innerhalb des gesetzten Termins liegt bei circa 95 Prozent.
- ▶ Die Mitarbeiter und Abteilungsleiter gehen selber auf ihre Führungskraft zu und fordern die Diskussion und Erarbeitung der Ziele für das nächste Jahr aktiv ein.
- ▶ Die Zielvereinbarungsgespräche sind insgesamt deutlich kürzer und effektiver geworden.
- ▶ Der Bereich Personalentwicklung hat an interner Aufmerksamkeit als Partner bei der Strategiedefinition und -umsetzung deutlich gewonnen; so wird zum Beispiel der alljährliche Strategie-Workshop der Direktoren durch die Leiterin der Personalentwicklung moderiert.
- ▶ Das strategische und gesamtunternehmerische Denken der Führungskräfte wurde weiter gefördert.

Damit wurden rückblickend nicht nur die Erwartungen, Führen und Ziele miteinander zu verknüpfen erfüllt, sondern auch eine Reihe anderer positiver Effekte erreicht. Seit der ersten begleiteten Durchführung sind alle Führungskräfte selbstständig in der Lage, den gesamten Zieldefinitions- und -gesprächsprozess alleine oder mit interner Hilfestellung der Personalentwicklung erfolgreich zu gestalten. ■