

■ Zielvereinbarung [ZV]

Definition: Ziel

Grundsätzlich beschreibt ein Ziel einen in der Zukunft liegenden angestrebten Zustand, der im Allgemeinen eine Veränderung des Gegenwärtigen erfordert. Im Sprachgebrauch bzgl. der LOB ist es hilfreich, eine Unterscheidung in zumindest zwei Ebenen vorzunehmen: Übergeordnete Zielsetzungen (Oberziele) und die zu vereinbarenden, operativen Ziele (hier schlicht Ziel, MA- oder Teamziel genannt).

Zielsysteme

Operative Ziele werden im Rahmen eines systematisierten Zielsystems von den Unternehmens- oder Organisationszielen abgeleitet. Diese sog. "Kaskadierung" beginnt bei den Oberzielen der obersten Führungsebene und erfolgt durch alle Hierarchieebenen. Alle Mitglieder der Organisation bekommen eigene operative Ziele und doch ist sichergestellt, dass jeder mit seinen Zielen die übergeordnete Strategie verfolgt.



Während die Beeinflussbarkeit der Zielerreichung durch den Einzelnen bei Oberzielen relativ gering ist, wird bei der Vereinbarung von MA- und Teamzielen auf ein hohes Maß an Einfluss durch die Beschäftigten geachtet. Hier besteht ein unmittelbar erkennbarer Zusammenhang zwischen der erbrachten Leistung und der Zielerreichung. Im Ergebnis erkennt der Einzelne oder das Team den eigenen Anteil direkt wieder.

SMART

Die SMART-Kriterien definieren Anforderungen an Ziele:

- Spezifisch (zur Situation des MA passend, konkret, eindeutig, vom MA akzeptiert)
- Messbar (mehrere Erreichungsgrade, objektiv feststellbar)
- Anspruchsvoll (herausfordernd, prämienswert, positive Veränderung herbeiführen)
- Realistisch (alle Erreichungsgrade machbar, direkte Beeinflussbarkeit durch den MA)
- Terminiert (auf Zeitpunkt bezogen, maximale Laufzeit von einem Jahr, auch unterjährig)

Die Anwendung rezeptartiger Vordrucke zur Zielvereinbarung stellt sicher, dass die SMART-Kriterien im Sinne der hausinternen Regelungen eingehalten werden und somit tragfähige Zielvereinbarungen entstehen.

Selbstverständlich ist die Ausgestaltung der Ziele sehr stark von der Art und Funktion der jeweiligen Organisationseinheit sowie von der Hierarchieebene abhängig. Im Folgenden haben wir drei ganz unterschiedliche Ziele beispielhaft zusammengestellt.

Beispiel:

Ziel:	Art des Ziels:	Messgröße / Vorgabe:
Reduzierung der Durchlaufzeiten von xy-Anträgen	Teamziel	Werktage / höchstens 4
Senkung der Widerspruchsquote bei xy-Bescheiden	Individualziel	Widerspruchsquote / -10%
Aufbau eines Informationsnetzwerks zur TVöD-Umsetzung	Individualziel	neue Netzwerkpartner / mind. 3 pro Monat

Weitere Informationen zum Thema Zielvereinbarungen finden Sie in unserer Präsentation Einstiegsinformationen, die wir Ihnen im Downloadbereich auch als PDF-Unterlage zur Verfügung stellen.