

Zielvereinbarungen (schlimm)

Mit Prof. Dr. Christian Johner

Audiodatei: [ZIELVEREINBARUNGEN.MP3](#)



Transkript

00:00:00 Sprecher 1

Was würden Sie tun, wenn Sie wüssten, dass Sie durch Ihre gute Arbeit Ihren Bonus verlieren?

00:00:05 Sprecher 1

Ein Kollege von mir hat genau diese Entscheidung getroffen und ich habe dabei eine der wertvollen Lektionen meiner Karriere als Führungskraft gelernt.

00:00:14 Sprecher 2

Medical Device Insights, ein Podcast des Johner Instituts für Medizinproduktehersteller, Behörden und benannte Stellen.

00:00:26 Sprecher 1

Deswegen Zielen wirkt er irgendwie ganz einfach.

00:00:29 Sprecher 1

Man

00:00:30 Sprecher 1

Setzt sich jährlich hin, überlegt, was die Ziele sind und hat damit auch eine gute Orientierung.

00:00:35 Sprecher 1

Und wenn man die Ziele erreicht hat, dann bekommt man einen Bonus in der Regel, weil meistens ist ja Geld damit verbunden.

00:00:41 Sprecher 1

Und damit möchte man dann auch die Leistungsfähigen belohnen und wahrscheinlich alle motivieren.

00:00:47 Sprecher 1

Ich finde es auch sinnvoll, dass man das schriftlich macht, weil man damit besser feststellen kann und sicherstellen kann, dass man tatsächlich ein gemeinsames Verständnis dieser Ziele hat.

00:00:55 Sprecher 1

Also, die einfache Formel ist: Ziele erreichen, Bonus bekommen.

00:01:00 Sprecher 1

So weit, so einfach.

00:01:01 Sprecher 1

In der Praxis sieht es aber oft ein bisschen anders aus und dann gibt es einige Probleme, die ich vielleicht mal in 3 Gruppen einteilen möchte.

00:01:09 Sprecher 1

Erste Problemgruppe ist die beim Setzen der Ziele, die zweite, wenn es dann um die Umsetzung, das Erreichen der Ziele geht und das dritte, wenn es dann um die tatsächliche Bewertung geht.

00:01:19 Sprecher 1

Starten wir mal mit dem Setzen der Ziele.

00:01:22 Sprecher 1

Was ich sehr unschön finde, ist, wenn diese Ziele wie ein Diktat von oben nach unten durchgedrückt werden.

00:01:29 Sprecher 1

Also, das ist dann halt einfach ein Befehl, aber das ist keine Vereinbarung von Zielen, zumindest keine gemeinsame.

00:01:35 Sprecher 1

Die Ziele, die müssen auch erreichbar sein.

00:01:38 Sprecher 1

Also, beispielsweise bei meiner Frau, in deren System, das ist auch in den öffentlichen Dienst angelehnt, steht von Beginn an fest, dass man nur in 2 von vielen Kategorien überhaupt die maximale Punktzahl bekommen kann.

00:01:51 Sprecher 1

Auch wenn man die Ziele alle völlig erreicht hat, diese Ziele haben dann bei ihr auch oft nicht mal einen wirklichen Bezug zur Arbeit.

00:01:58 Sprecher 1

Und die Personen, die dann über diese Ziele oder genauer gesagt über die Zielerreichung entscheiden, die sind da auch überhaupt nicht befähigt und befugt dafür.

00:02:06 Sprecher 1

Auch da wird ein Beispiel bei meiner Frau.

00:02:08 Sprecher 1

1 dieser Ziele ist der sichere Umgang mit Sprache.

00:02:11 Sprecher 1

So hat man das anscheinend irgendwie im öffentlichen Dienst.

00:02:14 Sprecher 1

Das macht natürlich jetzt bei einer Prädikatsgerbanistin nicht so viel Sinn, vor allem wenn nachher die Personen, die das beurteilen wollen, vielleicht jetzt nicht über die gleiche Kompetenz in diesem Bereich verfügen, um so vorsichtig auszudrücken.

00:02:26 Sprecher 1

Das ist genau der Grund, warum meine Frau dieses System.

00:02:28 Sprecher 1

ablehnt und damit eben auch die ganzen Bonität mit verbunden sind.

00:02:32 Sprecher 1

Also auf sowas sollte man sich auch tatsächlich nicht einlassen.

00:02:36 Sprecher 1

Das zweite Problemgruppe, das ist dann, wenn es wirklich um die Umsetzung geht und da sehe ich oft, wie es zu, ich möchte fast Verhaltensänderungen kommt, weil alles jetzt auf diese Zielerreichung und sprich auf das Geld ausgerichtet ist, macht man nur noch das.

00:02:51 Sprecher 1

Das heißt, den Kollegen wird halt vielleicht dann nicht mehr so viel geholfen, alles andere

00:02:55 Sprecher 1

Was eigentlich auch zu den Aufgaben zählen würde, wird vernachlässigt.

00:02:59 Sprecher 1

Man betreibt eher so eine Kosmetik an Metriken.

00:03:03 Sprecher 1

Ja, wenn es beispielsweise eben Prozentsatz von Dingen gibt, wo man irgendwie erfolgreich sein muss, dann werden auf einmal alle Dinge unter den Tisch fallen gelassen, wo es eben nicht erfolgreich war und auf einmal stimmt dann wieder dieser Prozentsatz.

00:03:13 Sprecher 1

Und ein anderes Beispiel, der Vertrieb beginnt jetzt eher sehr kurzfristig zu denken, verspricht Dinge, die vielleicht das Unternehmen gar nicht halten kann und schadet dann damit der Firma langfristig.

00:03:24 Sprecher 1

Oder was ich auch beobachtet hab, Vertrieb hat gemerkt, wir können die Abschlüsse gar nicht mehr erreichen.

00:03:29 Sprecher 1

Also die Ziele, die vorgegeben waren.

00:03:31 Sprecher 1

Also verschieben Sie die kompletten Abschlüsse ins neue Jahr, weil Sie damit mit den kumulierten Abschlüssen dann eben das Ziel im neuen Jahr erreichen werden.

00:03:39 Sprecher 1

Für das Unternehmen bedeutet das aber einfach, dass halt die ganzen Abschlüsse dann später erst erzielt werden und da merkt man, dass jetzt die Ziele der Firma bei diesen Sachen vernachlässigt werden.

00:03:50 Sprecher 1

Dazu kommt auch, dass diese Ziele meist.

00:03:52 Sprecher 1

jährlich festgelegt werden und in der Welt, in der wir uns bewegen, sieht eben nach einem Jahr ein Ziel vielleicht nicht mehr ganz so relevant aus, wie es noch davor war.

00:04:01 Sprecher 1

Es haben sich vielleicht auch die Voraussetzungen geändert, von denen man ausgegangen ist, um die Ziele überhaupt erreichen zu können.

00:04:08 Sprecher 1

Und was ich auch beobachte, ist, dass man den Mitarbeitern Ziele gibt, ohne ihnen dann die entsprechenden Mittel und Freiheitsgrade zu geben.

00:04:15 Sprecher 1

Und das führt dann regelmäßig zu Stress, zu Überlastung, manchmal auch zu einem Burnout.

00:04:19 Sprecher 1

Und das dann noch gepaart mit einer Unternehmenskultur, jeder für sich, ja, weil ja jeder seinem einzelnen Ziel nachgeht, führt das nicht zu Firmen, wo ich mich jetzt besonders glücklich fühlen würde.

00:04:28 Sprecher 1

Und damit sind wir beim dritten Punkt angekommen, nämlich auch Zielerreichung.

00:04:33 Sprecher 1

Auch da hab ich schon unschöne Dinge erlebt, auch bei mir selber.

00:04:36 Sprecher 1

Ich hatte beispielsweise einmal auch zu Jahresbeginn so ein Zielerreichungsgespräch und da hatte direkt vorher ein Vorgesetztenwechsel stattgefunden und die neue Chefin war der Meinung, dass sie

00:04:48 Sprecher 1

also den Bonus nicht auszahlt, obwohl die Ziele erreicht seien, weil sie gesagt hat, sie hätte ja die Ziele mit mir nicht ausgemacht und deswegen könnte sie auch nicht auszahlen.

00:04:57 Sprecher 1

Das sind Dinge, die natürlich sehr motivieren und in meinem Fall dann letztlich auch dazu geführt hab, dass ich das Unternehmen verlassen hab.

00:05:03 Sprecher 1

Also das ist diese ganze Problematik, die es im Kontext dieser Ziele und der Bonussysteme auch gibt.

00:05:10 Sprecher 1

Und jetzt möchte ich aber zu dem auf den Fall zu sprechen zu kommen, mit dem ich eingeleitet hab, nämlich von meinem Kollegen.

00:05:16 Sprecher 1

Das war zu den Frühzeiten des Instituts.

00:05:18 Sprecher 1

Und der Kollege war mein erster Berater und da ging es mir gar nicht bei diesen Bonussachen darum, dass er seine Ziele erreicht, sondern für mich ging es drum, ich hab mich noch nicht getraut, ihn einzustellen.

00:05:31 Sprecher 1

Ich hab nicht gewusst, ob das Geld reicht und deswegen haben wir das geknüpft, eben auch an den Umsatz, den das Unternehmen und den er mit erzielt.

00:05:39 Sprecher 1

Das Jahr verlief gut wie alle Jahre am Institut und nach einem Jahr kam er dann auf mich zu und sagt: „Ja, übrigens, ich hab meinen Bonus nicht erreicht.“

00:05:48 Sprecher 1

das hatte ich schon überhaupt nicht mehr im Kopf gehabt.

00:05:50 Sprecher 1

Da hab ich gesagt, wie Bonus hast du nicht erreicht.

00:05:52 Sprecher 1

Dann hab ich gesagt, ja wir haben doch vereinbart, dass ich das und das machen soll, ich hab das nicht gemacht und dann kam auch relativ gleich die Erklärung hinterher, wenn ich das gemacht hätte, das hätte viel mehr geschadet, wie wenn ich die alternativen Tätigkeiten gemacht hab und ich und er war der Meinung und ich übrigens auch, dass die anderen Dinge, die der dann erledigt hat, viel, viel wichtiger waren fürs Unternehmen.

00:06:13 Sprecher 1

Und da hab ich mich so richtig,

00:06:16 Sprecher 1

Ja, fast beschämt gefühlt, weil ich ihn ja in Versuchung gebracht hab, letztlich eigentlich das Falsche zu tun und dieses Rückgrat zu haben und sich eben nicht in Versuchung führen zu lassen von falschen Zielen und die waren halt rückwirkend die falschen Ziele, das bewundere ich bis heute.

00:06:32 Sprecher 1

Ich kann auch ganz kurz auflösen, wer das war.

00:06:34 Sprecher 1

Das ist der Markus Gerd und der ist heute am Institut der Geschäftsführer.

00:06:39 Sprecher 1

Ja, was sind so ein bisschen die Lesson Learns, die ich für mich draus gezogen hab?

00:06:43 Sprecher 1

Ziele festzulegen ist eine gute Sache.

00:06:46 Sprecher 1

Ob der Jahreszyklus der richtige ist, das bezweifle ich.

00:06:49 Sprecher 1

Ich find quartalsweise Sprechen von Zielen eine gute Sache.

00:06:53 Sprecher 1

Das auch schriftlich zu machen, finde ich eine gute Sache und es hilft auch beiden Seiten immer zu verstehen, was ist für den jeweils anderen wichtig.

00:07:01 Sprecher 1

Also, diese Klarheit hilft sehr der Orientierung für die Personen, aber ich glaube auch für das Unternehmen.

00:07:08 Sprecher 1

Das Zweite, was ich für wichtig halte oder was mir zumindest nützlich war, ist

00:07:13 Sprecher 1

Nicht die Hierarchie damit zum Ausdruck oder durchzusetzen.

00:07:16 Sprecher 1

Also, das sind Gespräche, die auf Augenhöhe stattfinden sollten und keine Diktate sein, weil sonst zerstört man von Anfang auch das das Vertrauen und das Miteinander.

00:07:25 Sprecher 1

Das Dritte ist, immer wenn man Ziele setzt, muss man auch sicherstellen, dass die erreichbar sind.

00:07:30 Sprecher 1

Das heißt, dass die Ressourcen bereitstehen, dass die Handlungsspielräume da sind.

00:07:35 Sprecher 1

Man hat sonst führt es, wie vorhin gesagt, genau zu diesen Stresssituationen, letztlich auch dann zu dem Burnout.

00:07:41 Sprecher 1

Das hat man immer dann,

00:07:42 Sprecher 1

Wenn man sich ohnmächtig fühlt, in einer Situation Dinge machen oder erreichen soll, die man gar nicht erreichen kann.

00:07:48 Sprecher 1

Und der letzte Gedanke von mir ist zu diesem Thema: Keine Verknüpfung dieser Ziele mit den Finanzen.

00:07:55 Sprecher 1

Das eine ist diese Zielsetzung und wir wollen Wert gemeinsam schaffen.

00:07:59 Sprecher 1

Und man spricht auf Augenhöhe darüber, was ist das wert?

00:08:03 Sprecher 1

Letztlich, was ist das Gehalt?

00:08:05 Sprecher 1

Ist ein Geschäft auch zwischen 2 Partnern, was ist einem das wert und dann verhandelt man das und dann ist es.

00:08:11 Sprecher 1

das Gehalt und dann wird das bezahlt und die Annahme muss immer sein, dass alle Seiten das Beste tun.

00:08:18 Sprecher 1

Und wenn jemand glaubt, mit Boni Systemen Personen zu motivieren, dann bin ich da nicht so optimistisch, dass das erfolgreich ist, weil das führt eigentlich immer zu Problemen dann in zweiter Ordnung.

00:08:31 Sprecher 1

Also, wenn eine Person nur durch einen Bonus irgendwie in Bewegung kommt und motiviert ist, dann ist es vielleicht auch nicht die richtige Person auf der jeweiligen Stelle.

00:08:40 Sprecher 1

Ja, das sind so meine Gedanken.

00:08:41 Sprecher 1

Ich weiß nicht, wie das bei Ihnen geht, ob Sie solche Zielvereinbarungssysteme haben, welche Erfahrungen Sie damit gemacht haben.

00:08:49 Sprecher 1

Ich freue mich, wenn Sie mir das schicken.

00:08:50 Sprecher 1

Kann man das vielleicht auch in einer weiteren Episode noch mal teilen und wenn dieser Podcast Spaß gemacht hat, dann abonniert ihn einfach.