

## 4.7.5 Managementinstrument: Zielvereinbarungen

Jedes Organisationsmitglied trägt etwas anderes zur Gesamtleistung der Organisation bei, doch alle zusammen müssen gemeinsame Ziele erreichen. Damit eine Organisation Ergebnisse erzielen kann, müssen sämtliche Tätigkeiten auf ihre Ziele ausgerichtet sein. Die Leistungen der Mitarbeitenden werden daher daran gemessen, ob und inwieweit sie zur Zielerreichung beitragen. Die Leistungen der Managerinnen und Manager werden daran gemessen, ob und inwieweit es ihnen gelingt, diesen Prozess zu organisieren. Dabei muss genau definiert werden, welche Beiträge jede und jeder Einzelne zu welchen Zielen leisten soll. Damit alle Mitarbeitenden ihre eigenen Leistungen und den besonderen Beitrag zu den Organisationsergebnissen beurteilen können, ist es nicht nur wichtig, die Ziele zu kennen, man muss auch in der Lage sein, die Ergebnisse an den Zielen zu messen. Dafür sind Erfolgskriterien bzw. Indikatoren der Zielerreichung eine unerlässliche Voraussetzung. Eine geeignete Methode des Zielmanagements auf der Ebene der Mitarbeitenden sind die Zielvereinbarungen.

*Zielvereinbarungen* dienen der Festlegung von Arbeitszielen für unterschiedliche Funktionsbereiche und Funktionsstellen. Sie betreffen den Beitrag der jeweiligen Position oder Stelle in der Organisation zum Gelingen der gesamtorganisatorischen Aufgaben bzw. zum Erreichen der Ziele der Gesamtorganisation. Zielvereinbarungen stehen daher immer in einem Ableitungsverhältnis zu den allgemeinen Organisationszielen. Die Zeiträume, für die Ziele vereinbart werden, hängen von den Zeiträumen ab, in denen bestimmte Aufgaben oder Projekte zu erledigen sind bzw. bestimmte Ergebnisse vorliegen müssen. Zielvereinbarungen können in Vier-Augen-Gesprächen zwischen Vorgesetzten und einzelnen Mitarbeitenden getroffen werden; es ist aber auch denkbar, dass Ziele für die einzelnen Stellen oder Funktionsbereiche in Teamgesprächen vereinbart werden. Die Zielvereinbarungen müssen dokumentiert werden, um hinsichtlich der Zielerreichung und der Ergebnisqualität überprüfbar zu sein. Das *Zielcontrolling* dient der Steuerung von Arbeit und ist nicht mit arbeitsvertragsrelevanten Beurteilungsgesprächen zu verwechseln.

Im folgenden Managementinstrument findet sich immer die Formulierung in der Form, worunter der jeweilige Mitarbeiter und die entsprechende Vorgesetzte zu verstehen sind. Zielvereinbarungen können wie folgt strukturiert sein (vgl. Tabelle 9):

**Tabelle 9: Zielvereinbarungen**

Name des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin: \_\_\_\_\_

Name des/der Vorgesetzten: \_\_\_\_\_

**I. Inhaltliche Ziele**

Ziel ist ...	Um das Ziel zu erreichen, werden wir Folgendes tun ...	Wenn das Ziel erreicht ist, werden wir es erkennen an ...	Das Ziel wird erreicht sein bis ...

**II. Ziele im Bereich der Zusammenarbeit**

Ziel ist ...	Um das Ziel zu erreichen, werden wir Folgendes tun ...	Wenn das Ziel erreicht ist, werden wir es erkennen an ...	Das Ziel wird erreicht sein bis ...

**III. Ziele zur Unterstützung des Organisations-/Qualitätsentwicklungsprozesses**

Ziel ist ...	Um das Ziel zu erreichen, werden wir Folgendes tun ...	Wenn das Ziel erreicht ist, werden wir es erkennen an ...	Das Ziel wird erreicht sein bis ...

**IV. Individuelle Beiträge zu den wirtschaftlichen Zielen der Organisation**

Ziel ist ...	Um das Ziel zu erreichen, werden wir Folgendes tun ...	Wenn das Ziel erreicht ist, werden wir es erkennen an ...	Das Ziel wird erreicht sein bis ...

Ziele sind für alle Beschäftigten der Organisation zu vereinbaren:

- Die *Organisationsleitung* ist verantwortlich für die Gesamtergebnisse. Sie vereinbart ihre Ziele im Regelfall mit den Aufsichtsgremien, Trägern, Vorständen, vorgesetzten Behörden oder Gesellschaftern.
- Die *Fachbereichsleitungen* sind verantwortlich für die Ergebnisse ihrer jeweiligen Bereiche. Sie vereinbaren ihre Ziele mit der Organisationsleitung.
- Die *Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* sind für ihre jeweiligen Arbeitsbereiche und Aufgaben verantwortlich. Sie vereinbaren ihre Ziele mit den Bereichsleitungen.