



Transparenz &
Mitbestimmung

Das Zielsystem - Anwendungsbeispiel

Das Zielsystem besteht aus 3 grundlegenden Ebenen:

1

Die normative Ebene gibt die Richtung vor; sie beschreibt, was langfristig (in der Regel in zehn oder mehr Jahren) erreicht werden soll. Dabei handelt es sich um die sogenannte Vision des Unternehmens. Diese kann z. B. in einem Leitbild konkretisiert sein. Damit ist die grundlegende Orientierung für alle Mitarbeitenden geschaffen. Ein Beispiel wäre, „attraktivster Arbeitgeber der Region“ werden zu wollen.

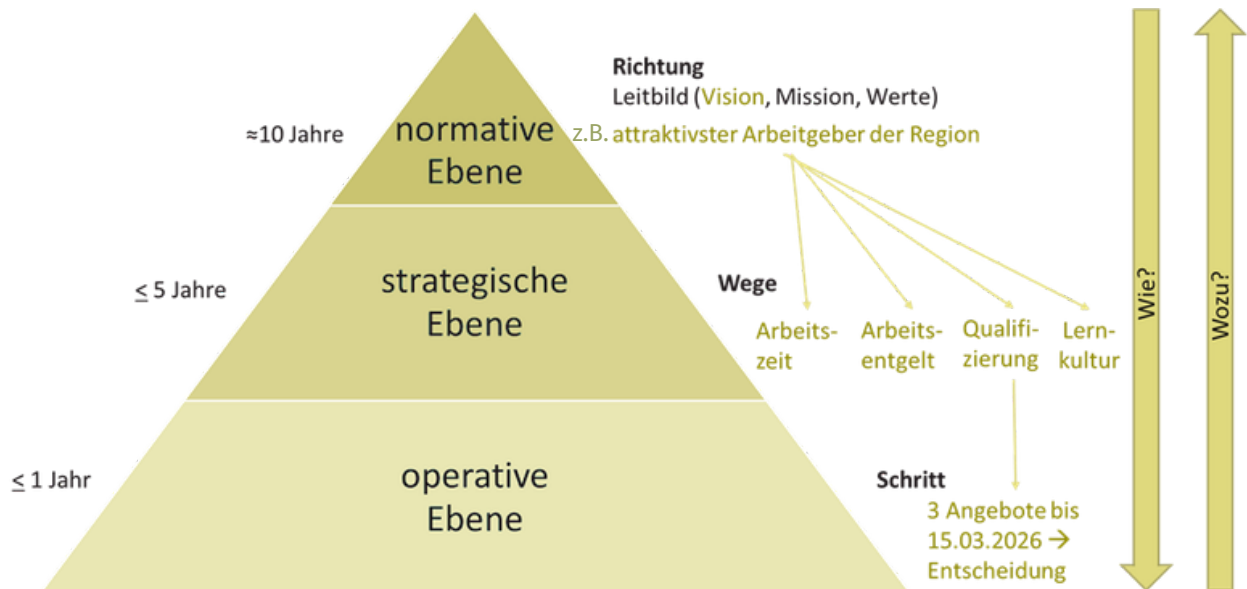
2

Die strategische Ebene beschreibt die mittelfristigen Umsetzungswege des normativen Zieles, z. B. über Arbeitszeit, Qualifizierung, Entgelt oder steuerfreien Sachbezug sowie dem weichen Faktor „Lernkultur“.

3

Die operative Ebene ist durch konkrete Schritte auf einem der Umsetzungswege gekennzeichnet.

Dieses Zielsystem kann als Pyramide beschrieben werden. Wie das Beispiel auf der nächsten Seite zeigt, erfolgt Zielbildung top-down, also von oben nach unten. Mit der Frage „Wie?“ bzw. „Wie kann dieses Ziel erreicht werden?“ sind die Ziele der jeweils nachfolgenden Ebene zu finden. In umgekehrte Richtung (bottom-up) gibt die Frage „Wozu?“ bzw. „Wozu machen wir das?“ eine begründende Antwort für das eigene Tun durch die nächsthöhere Ebene. Letztlich können sich so alle Beschäftigten das Zielsystem erklären und auf die Vision zurückführen.



(Teil-)Ziele eines Unternehmens können unterschiedlich zueinander im Verhältnis stehen, z.B.



- gegensätzlich: Personalabbau und Personaleinstellung widersprechen sich
- ergänzend: das Gesundheitsangebot zu verbessern unterstützt dabei, die Mitarbeiterzufriedenheit steigern
- neutral: die Reduzierung des Krankenstandes in der Produktion steht nicht in Wechselwirkung mit dem Ausbau der Fachkräfteentwicklung in der Qualitätssicherung.

Um Verwirrungen und Unmut zu vermeiden, sind Abstimmungen der Ziele notwendig.