



Heinrich Keßler

## Zielerreichungskontrolle.

Das Dokument ist eine Vorlage für Unternehmer und Führungskräfte, die das Instrument „Zielvereinbarung“ um die „Zielerreichungskontrolle“ erweitern und verstärken wollen.

Der jetzigen Fassung vom 29.08.2017 liegt das Original aus dem Jahre 1982 zu Grunde.

Autor:

Heinrich Keßler

Hornisgrindestraße 1

D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



## Zielerreichungskontrolle

### Grundsätze:

Zielvorgaben oder Zielvereinbarungen machen nur Sinn, wenn die Erreichung der Ziele auch kontrolliert und der Grad der Zielerreichung festgestellt wird.

Die Einhaltung von Budgets oder Kostenrahmen sind keine Ziele, sondern Ergebnisse des Verhaltens, des Tuns und Unterlassens, das eingesetzt wurde, um die Ziele zu erreichen, während andere Aufgaben, die nicht Teil der Zielvereinbarungen oder Zielvorgaben sind oder waren, ebenfalls zu erfüllen waren.

Die Zielerreichungskontrolle kann nur jene Person durchführen, die eine Vorstellung darüber hat, was als Zielerreichung gelten kann und was nicht. Es sind niemals nur objektive Kriterien, sondern immer auch subjektive.

Über die Einschätzung der Erfüllungsquote entscheiden immer die subjektiven Kriterien.



## Mahnungen:

Die Folgen aus der Zielerreichungskontrolle sind immer vielschichtig:

1. Folgen für den Vorgesetzten: Er erhält Rückmeldung, ob die vorgegebenen und vereinbarten Ziele überhaupt relevant wurden, waren oder sind und wie die Ziele aufgefasst und zur Orientierung für das Denken, Planen, Entscheiden, Handeln und Verhalten dienen.
2. Folgen für den Verpflichteten aus den Zielen: Er erhält Rückmeldung, ob die Ziele tatsächlich ernstgemeint, verbindlich und verpflichtend waren. Das zeigt sich insbesondere an den Reaktionen auf andere Bevorzugungen, die freiwillig, aus Eigeninteresse, unfreiwillig oder sich zufällig ergaben.
3. Die Folgen für die Führungsbeziehung sind immer konsequent von den Folgen für den Status, die Beförderungen, Belohnungen oder Sanktionen zu bewerten. Hier handelt es sich um Personalmaßnahmen aus der Sicht der Gesamtorganisation, die nicht auf die Führungsbeziehung zu begrenzen sind.
4. Forderungen aus der Gesamtorganisation, bei der Zielerreichungskontrolle bestimmte Kriterien zu bevorzugen oder zu vernachlässigen, unterlaufen die Führungsbeziehung und machen das Führungsinstrument „Zielvereinbarung“ untauglich.
5. Übererfüllungsquoten sind eher ein Hinweis auf unrealistische Ziele oder günstige Zufälle, die wenig mit den Leistungen der Leistungsverpflichteten zu tun haben.
6. Untererfüllungsquoten sind häufig ein Hinweis auf Unwägbarkeiten, die entweder nicht berücksichtigt werden konnten, sollten oder durften. Sie können auch offenlegen, dass gegen die Ziele offen oder insgeheim aktiver oder passiver Widerstand geleistet wurde. Das ist unter Personalführungsgesichtspunkten zu bewerten.
7. Gefälligkeiten bei der Zielerreichungskontrolle sind Erlaubnisse, auch künftige Ziele nicht ausreichend ernst zu nehmen und nach Gusto davon abweichen zu können, ohne die „gute Beurteilung“ zu gefährden.
8. Schlechtbeurteilungen, die einzig aus dem Grunde erfolgen, um z.B. einen Personalabbau zu beschleunigen oder eine fällige Gehaltserhöhung oder Erfolgsbeteiligung zu verweigern, disqualifizieren den Vorgesetzten als Führungskraft: Sie wird künftig nur noch als Funktionär des Systems wahrgenommen und ernstgenommen: Das Vertrauen ist verspielt.



## Zielerreichungskontrolle

Name:

Vorgesetzter:

Verantwortungsbereich:

Zielvorgabe oder  
Zielvereinbarung Nr. ...

(Inhalt)

Bewertungskriterien:

Erfüllungsquote in %:

Bewertung:

1.

2.

3.

4.

Gesamt-Erfüllungsquote

Kommentar:

Beurteiler:

Vorgesetzter:

Datum: