

# Klare Ziele für Mitarbeiter

Wer Ziele für seine Mitarbeiter entwickelt, entlastet sich als Vorgesetzter und schafft motivierende Freiräume. Wie Sie Mitarbeiterziele mit wenig Zeitaufwand vereinbaren, erläutert Managementberater **Gunther Wolf**.

>> **Führungskräfte** in Lebensmittelhandel und -produktion haben es nicht leicht. Aggressives Verhalten der Wettbewerber, steigende Kundenanforderungen, hoher Preisdruck, wachsende Ansprüche der Mitarbeiter: Dies alles bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Führung und auf die Erwartungen, die von allen Seiten heute an Chefs gestellt werden. Aber sie können es sich leicht machen: Klare Ziele für Mitarbeiter entlasten Führungskräfte insbesondere von Aufgaben und Problemen, die in die Arbeitsbereiche ihrer Mitarbeiter fallen. Wenn diese sowohl ihre eigenen Arbeitsziele kennen als auch die Ziele des Betriebs, können sie viele Probleme eigenständig lösen.

Lassen sie als Vorgesetzter entsprechende Handlungsspielräume, entwickeln Mitarbeiter selbst geeignete Maßnahmen zur Realisierung dieser Ziele und setzen diese dann auch besonders engagiert um. Doch wie formuliere ich Ziele für Mitarbeiter? Wie messe ich am Ende die Zielerreichung? Wie gebe ich wertschätzend Feedback? Wie spreche ich Leistungsdefizite und Verbesserungspotenziale des Mitarbeiters an, ohne zu demotivieren?

## DAS MITARBEITERZIEL

Ein Ziel hat drei unverzichtbare Bausteine. Ebenso zentral wie grundlegend ist die Zielrichtung:



## Der Autor

Gunther Wolf ist Experte für Performance Management und Autor mehrerer Management-Fachbücher. Zu seinen Kunden zählen internationale operierende Konzerne, aber auch unzählige mittelständische Unternehmen jeder Branche. **Kontakt: gw@wolfgunther.de**

Welche Ergebnisse stehen im Fokus? Was soll verbessert werden? Aus dieser Zielrichtung wird die Messgröße abgeleitet. Sie gibt an, wie die angestrebte Veränderung gemessen und welche Maßeinheit verwendet wird. Der dritte Baustein ist die Zielhöhe: Wie hoch soll die Verbesserung ausfallen? Falls Sie hier eine Prozentangabe tätigen oder mit relativen Zielhöhen arbeiten, müssen Sie den dazugehörigen Bezugswert nennen. In der Abbildung finden Sie Beispiele, wie Sie alle Bausteine in einen einzigen Satz fassen.

## DIE MASSNAHMEN

Eine Zielvereinbarung ist erst dann für Sie hilfreich und für Ihren Mitarbeiter motivierend, wenn sie neben dem Ziel auch noch die denkbaren Wege dorthin umfasst. Der Mitarbeiter hat ein berechtigtes Interesse daran, die Maßnahmen, die er ergreifen will, mit Ihnen abzustimmen. Dann weiß er auch, dass Sie diese gutheißen. Sie wiederum wissen, was der Mitarbeiter plant und wann Sie mit Zwischen- und Endergebnissen rechnen können.

## ZIELE BEIBEHALTEN

Wenn die Zielvereinbarung motivierend wirken soll, darf kein Ziel später verändert werden. Manche Führungskräfte korrigieren beispielsweise die Zielhöhen unterjährig solange nach unten, bis am Ende alle

Mitarbeiter ihr Ziel erreicht haben. Dann kann man sich die Zielvereinbarung auch sparen. Sofern Sie das Geschäftsjahr zu Beginn nicht vollständig überblicken können, formulieren Sie Quartals- oder Monatsziele. Maßnahmen müssen, anders als Ziele, an künftig auftretenden Ereignissen angepasst werden können und flexibel bleiben. Doch um sie abzustimmen, müssen sie konkret geplant werden:

■ Wer macht wann oder bis wann was genau und mit welchem Ergebnis?

Solche Formulierungen werden als Konkrete Aktions-Pläne bezeichnet, kurz KAP. Einem Ziel sind zumeist mehrere KAP zugeordnet. Ein Ziel ist dann erreichbar, wenn die Ergebnis-Summe aller Maßnahmen genau der Zielhöhe des Ziels entspricht. Üblicherweise werden die Unternehmensziele Ebene für Ebene kaskadiert und dabei funktionsorientiert aufgeteilt. Ihr direkter Vorgesetzter wird mit Ihnen Ziele vereinbart haben, die in Ihren Verantwortungsbereich fallen. Die Entscheidung, an welchen Mitarbeiter Sie welches Ziel delegieren, ist der erste Schritt im Zielvereinbarungs-Ablauf.

## PRAXIS-TIPP:

Erwägen Sie, Ziele selbst zu realisieren? Das sollten Sie nur bei denjenigen Zielen tun, die entsprechende Priorität und Außenwirkung besitzen. Alle anderen Ziele geben Sie an Ihre Mitarbeiter ab, um beide Hände für die wesentlichen Ziele frei zu haben. Anschließend treten Sie mit den jeweils zu erreichenden Zielen an Ihre Mitarbeiter heran. Sobald diese ausreichend viele und gute KAP entwickelt haben, führen Sie das Zielvereinbarungsgespräch durch. Hier machen Sie zusammen mit dem Mitarbeiter „Nägel mit Köpfchen“. Halten Sie fest,

■ welche Ziele der Mitarbeiter erreichen soll,  
■ welche KAP der Mitarbeiter umzusetzen hat,

## Zielelemente

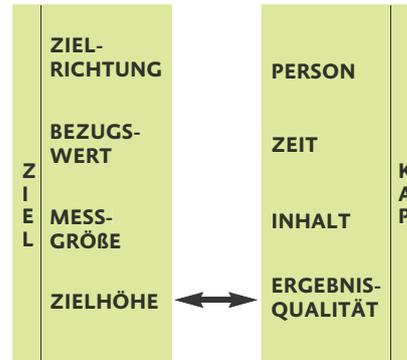
Drei unverzichtbare Bausteine

Zielrichtung	Produktivität steigern	Abschriften reduzieren
Messgröße	„Steigerung der Produktivität in der Käseherstellung ...“	„Reduzierung der Abschriften im Bereich Obst & Gemüse ...“
Zielhöhe	... um 5 Prozent ...	... auf das Durchschnittsniveau...
Bezugswert	... gegenüber dem vorherigen Geschäftsjahr.“	... aller Märkte der Gruppe.“

Quelle Gunther Wolf

## Zielvereinbarung

Solide und sicher auf zwei Säulen gebaut



Quelle Gunther Wolf

- welche KAP er in die Hinterhand nimmt, falls die anderen KAP nicht so greifen oder falls sich die Rahmenbedingungen ändern und
  - welche Maßnahmen für die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters Sie zusagen.
- Halten Sie Termine für die Kontrolle der Zwischen- und Endergebnisse fest. Verdeutlichen Sie zum Abschluss des Gesprächs, dass die Ver-

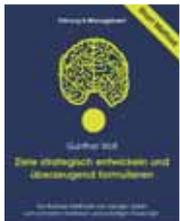
**LOB IMMER VOR ALLEN, KRITIK NUR UNTER VIER AUGEN.**

antwortung für die Zielerreichung jetzt beim Mitarbeiter liegt. Ein Zielvereinbarungsgespräch, das solide und sauber vorbereitet wurde, dauert selten mehr als eine Viertelstunde. Im Verlauf der Zielperiode müssen Sie nur noch zu den vereinbarten Terminen prüfen, ob der Mitarbeiter auf einem guten Weg ist und seine Ziele erreichen wird. Falls ja, wird

Ihnen das sicher ein konkretes Lob wert sein. Droht der Mitarbeiter jedoch seine Ziele zu verfehlen, geben Sie ihm Hilfe zur Selbsthilfe. Leiten Sie ihn an, die Schwierigkeiten zu analysieren, auf die er gestoßen ist und kreativ Lösungen zu entwickeln, wie er seine Ziele noch erreichen kann. Das Zielerreichungsgespräch krönt die Zielperiode. Werfen Sie mit den Mitarbeitern zusammen einen Blick zurück. Welche KAP liefen wie geschmiert? Welche hatten den erwarteten Erfolg? Welche Ziele wurden erreicht oder sogar übertroffen? Feiern Sie die erreichten Erfolge und würdigen Sie die erbrachten Leistungen. Das motiviert und verleiht Kraft für die nächste Zielperiode.

Mit diesen vier Schritten erzielen Sie mit geringem Aufwand maximalen Nutzen aus der Zielvereinbarung. Wenn alle Ihre Mitarbeiter ihre Ziele erreichen, dann ist das auch Ihr Verdienst. Denn der Erfolg eines Chefs ist nicht das, was er selbst operativ tut – sondern die Performance seiner Mitarbeiter.

## 8 Tipps



Empfehlenswert: „Zielvereinbarung“: kurze, praxisbewährte Ratgeber zu verschiedenen Zielvereinbarungsaspekten.

**Zeit für Zielvereinbarung**  
Zielvereinbarung ist wie das Schärfen eines Werkzeuges: Eine aus Gründen der kurzfristigen Zeitersparnis unterlassene Konkretisierung kostet später das 30-fache der Zeit.

**Realistische Ziele formulieren**  
Nur Ziele, die im vorgegebenen

zeitlichen Rahmen erreichbar sind, schaffen Motivation. Falls dieser nicht ausreicht, sind Ziele in Zwischenziele zu unterteilen.

**Positive Ziele formulieren**  
Beschreiben, was erfolgen soll – und nicht das, was nicht oder nicht mehr geschehen soll.

**Herausfordernde Ziele**  
Anspruchsvolle Ziele, die nur mit Anstrengungen und einer Prise Einfallsreichtum und Geschick zu erreichen sind, motivieren besonders stark.

**Zwischenziele formulieren**  
Das Festlegen von Zwischenzielen erleichtert die Kontrolle durch die Führungs-

kraft, sorgt für Erfolgserlebnisse des Mitarbeiters und verschafft beiden Seiten die Sicherheit, dass die Ziele erreicht werden.

**Ziele mit Prioritäten versehen**  
Das Null-Fehler-Ziel und das Ziel, ein Höchstmaß an Output zu liefern, schließen sich schon auf den ersten Blick aus. Es muss klar

sein, ob die Sorgfalt zuoberst steht und in diesem Rahmen die Geschwindigkeit zu optimieren ist oder umgekehrt.

**Ziele und Maßnahmen**  
Solide Zielvereinbarung steht auf zwei Säulen: den Zielen und den Maßnahmen zur Zielerreichung. So kann die Führungskraft die Zielerreichung

überwachen und der Mitarbeiter erlangt der Verhaltenssicherheit.

**Konkrete Maßnahmenpläne**  
Es muss in allen Dimensionen Klarheit herrschen: zeitlich, persönlich, inhaltlich, ergebnisbezogen. Die Kernfrage lautet: Wer macht was (bis) wann mit welchem Ergebnis?