

Trainer Promotion



Aktuelle Seite: Home

Führen mit Zielen

Mitarbeiter motivieren und steuern

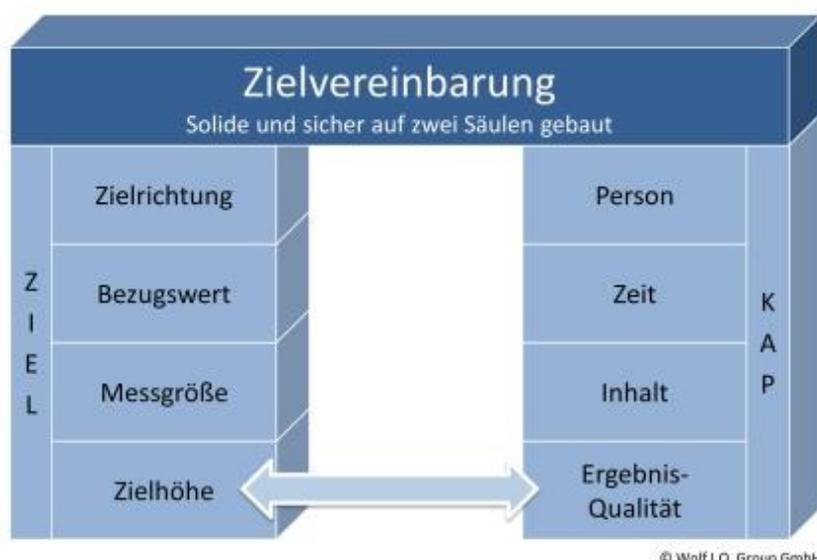
Dynamische Märkte, wachsende Kundenanforderungen, verändertes Mitarbeiterverhalten, zunehmende Komplexität der Aufgaben: Dies alles bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Führung und auf die Erwartungen von allen Seiten, denen sich Führungskräfte zu stellen haben. Das Führen mit Zielen unterstützt Führungskräfte aller Ebenen hierbei enorm.

Das Führen mit Zielen entlastet Führungskräfte von einer Vielzahl operativer Aufgabenstellungen aus den Arbeitsbereichen ihrer Mitarbeiter. Wenn diese sowohl ihre eigenen Arbeitsziele kennen als auch die Ziele des Unternehmens, können sie eine Vielzahl an Problemen eigenständig lösen.

Dafür ist eine hohe Verbindlichkeit der Ziele erforderlich. Alle Bausteine der Zielvereinbarung müssen klar, deutlich und nachvollziehbar ausformuliert werden. Dazu gehört zuallererst einmal das Ziel selbst.

Ziele setzen

Ein Ziel hat immer drei, aber in manchen Fällen auch vier Elemente. Zentral ist die Zielrichtung: Welche Kompetenzen, Leistungen und Erfolge sollen verbessert werden? Aus dieser Zielrichtung wird das zweite Element abgeleitet, die Messgröße: Wie wird die angestrebte Veränderung gemessen? Welche Maßeinheit wird verwendet?



Das dritte unverzichtbare Element ist die Zielhöhe: Wie stark soll die Veränderung ausfallen? Die

Zielhöhe ist bei quantitativen Zielen ein Zahlenwert, bei qualitativen Zielen eine skalierbare Niveaubeschreibung. Wenn hier eine Prozentangabe getätigt wurde, wird als viertes Element der Bezugswert benötigt. Dies ist vielen Fällen das Vorjahr.

Maßnahmen planen

Diese drei bzw. vier Elemente sind die Steine, aus denen Ziele gebaut werden. Doch eine Zielvereinbarung ist erst dann solide, wenn sie neben dem Ziel auch noch die denkbaren Wege dorthin umfasst. Der Mitarbeiter hat ein berechtigtes Interesse daran, die Maßnahmen, die er zur Zielerreichung plant, mit seinem Vorgesetzten abzustimmen. Dann weiß er auch, dass diese von ihm mitgetragen werden. Der Vorgesetzte wiederum weiß, was der Mitarbeiter plant und wann er welche Ergebnisse zu erwarten hat.

Anders als die Ziele müssen die Maßnahmen künftig auftretenden Ereignissen angepasst werden können und somit flexibel bleiben. Doch sie müssen im Verlauf der Zielvereinbarung konkret geplant werden. Dazu gehört mindestens:

- Wer
- macht wann oder bis wann
- was genau
- und welches Ergebnis wird erwartet?

Wir nennen solche Formulierungen Konkrete Aktions-Pläne, kurz KAP. Einem Ziel können mehrere KAP zugeordnet sein. Das Ziel ist dann und nur dann realistisch und erreichbar, wenn die Ergebnis-Summe aller KAP genau der Zielhöhe des Ziels entspricht. Dann und nur dann wird der Mitarbeiter auch gestärkt und motiviert aus dem Zielvereinbarungsgespräch herausgehen.

Führen mit Zielen

Unternehmensziele werden Ebene für Ebene kaskadiert und dabei funktionsorientiert aufgeteilt. Der Vorgesetzte wird Ziele von seinem Vorgesetzten erhalten und zuerst einmal überlegen, an wen er welches dieser Ziele delegieren kann. Als zweites tritt er beim Führen mit Zielen mit den jeweils zu erreichenden Zielen an seine Mitarbeiter heran.

1	2	3	4
Planung der Zieldelegation	Information der Mitarbeiter	Zielvereinbarungsgespräch	Umsetzung und Zielerreichung
FK	FK ↔ MA	FK ↔ MA	MA

© Wolf I.O. Group GmbH

Diese haben ausreichend viele und gute KAP zu entwickeln, mit denen die Ziele sicher erreicht werden. Erst wenn dies erfolgt ist, führt der Vorgesetzte in Schritt 3 das Zielvereinbarungsgespräch

mit dem Mitarbeiter durch. Wenn es solide und sauber vorbereitet wurde, dauert dies selten mehr als eine halbe Stunde. Schritt 4 beim Führen mit Zielen ist die Umsetzung der KAP durch den Mitarbeiter und das Erreichen der Ziele.

Zielerreichung begleiten und sichern

Zu den Kontrollterminen prüft der Vorgesetzte, ob der Mitarbeiter auf einem guten Weg ist, seine Ziele zu erreichen. Falls ja, wird ihm das sicher ein konkretes Lob und eine Wertschätzung der Leistung wert sein. Droht der Mitarbeiter jedoch seine Ziele zu verfehlen, gibt er ihm Hilfe zur Selbsthilfe: Er leitet ihn an, die Schwierigkeiten zu analysieren, auf die er gestoßen ist – und kreativ Lösungen zu entwickeln, wie er seine Ziele trotz dieser Probleme erreichen kann.

Praxis-Tipp

Lob immer vor allen, Kritik nur unter vier Augen.

Das Zielerreichungsgespräch bildet den Abschluss der Zielperiode. Wenn alle Mitarbeiter ihre Ziele erreichen, dann ist das zu einem nicht unerheblichen Teil der Verdienst des Vorgesetzten und seiner Methode, mit Zielen zu führen. Denn der Erfolg einer Führungskraft ist nicht das, was er selbst tut, sondern die Summe der Leistungen seiner Mitarbeiter.

Weiterführende Informationen im Internet

Das 1994 gegründete Kompetenz Center Zielvereinbarung stellt die führende Plattform zum fachlichen Austausch rund um das Thema Zielvereinbarung dar. Die zugehörige Website stellt Muster-Zielvereinbarungen, Fachartikel, Best Practices und Checklisten zum kostenlosen Download zur Verfügung: www.zielvereinbarungen.org

Zum Autor



Gunther Wolf, Experte für Performance Management, ist Autor mehrerer Management-Fachbücher sowie ein gefragter Referent und Key Note Speaker für aktuelle Management-Themen.

Der Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe ist seit 30 Jahren als zertifizierter Management- und Strategieberater national und international tätig. Zu seinen Kunden zählen international operierende Konzerne wie die Telekom, 3M oder General Motors, aber auch unzählige mittelständische Unternehmen jeder Branche.

Kontakt: gw@wiog.de

Bücher des Autors:

[Mitarbeiterbindung - mit Arbeitshilfen Online: Strategie und Umsetzung im Unternehmen](#)

[Variable Vergütung: Genial einfach Unternehmen steuern, Führungskräfte entlasten und Mitarbeiter begeistern](#)

[Employer Branding: In vier Schritten zur erfolgreichen Arbeitgebermarke](#)