

Kompetenzfeld Führung & Management

## Praxisbeispiel Zielvereinbarung

### Verhaltensziele beschreiben

Zielvereinbarung bei qualitativen Zielen  
"Weiche Ziele" hart formulieren

## Praxisbeispiel Zielvereinbarung Verhaltensziele beschreiben

Zielvereinbarung bei qualitativen Zielen – "Weiche Ziele" hart formulieren

**Dieses Beispiel aus der Praxis von Zielvereinbarungen unterstützt Sie dabei, Verhaltensziele konkret zu formulieren. Qualitative Ziele werden oftmals auch als "weiche Ziele" oder "nicht messbare Ziele" bezeichnet. Doch es existieren mehrere Möglichkeiten, um qualitative Ziele präzise in Worte zu fassen. Diese sollten im Vorfeld daraufhin geprüft werden, welche für den jeweiligen Zielvereinbarungsfall am besten geeignet ist. Die ordinalskalierte Beschreibung ist eine Methode, die sich insbesondere für Verhaltensziele eignet.**

Bei der Vereinbarung von qualitativen Zielen haben alle an der Zielvereinbarung Beteiligten ein starkes Interesse daran, dass diese präzise, klar und unmissverständlich formuliert werden. Dies gilt umso mehr, wenn hieran variable Vergütungskomponenten wie Prämien oder Boni geknüpft sind: Werden die Ziele nicht konkret genug formuliert, drohen spätere Auseinandersetzungen über den Grad der Zielerreichung.

In der Praxis ist es für die Zielvereinbarungspartner stets hilfreich, wenn sie bei der Formulierung die Perspektive eines neutralen Dritten einnehmen. Diese Vorstellung kann auch zur Prüfung des Ergebnisses genutzt werden: Falls ein an den Arbeitsprozessen unbeteiligter Fremder die Formulierung richtig verstehen würde und den Zielerreichungsgrad zweifelfrei ermitteln könnte, kann sie in der Regel als ausreichend präzise gelten.

Die Anforderung, Ziele auch für Außenstehende nachvollziehbar zu formulieren, gilt nicht nur für das Ziel selbst (die 100 %-ige Zielerreichung), sondern auch für den Bereich der Zielüber- und Zielunterschreitung. In diesem Praxisbeispiel wurden fünf Stufen für das Telefonverhalten in Sekretariats- bzw. Assistenzfunktionen ausformuliert. Es können je nach zugrundeliegendem Zielvereinbarungssystem mehr oder weniger Stufen zu bilden sein. Stufe A ist in diesem Beispiel die niedrigste Stufe, Stufe E die höchste. Als 100 %-ige Zielerreichung wird eine der Stufen zwischen den Zielvereinbarungspartnern vereinbart.

Verhaltensbeschreibungen erfordern einen gewissen Arbeitsaufwand. Der Vorgesetzte muss sehr genau überlegen und eindeutig beschreiben, welches Verhalten er von dem jeweiligen Mitarbeiter erwartet. Er muss auch abwägen, wie er bei etwaig konkurrierenden Verhaltenszielen (z. B. Genauigkeit vs. benötigte Zeit) die Prioritäten setzt. Für viele Führungskräfte, die sich dieser Aufgabe stellen, ist dies ein mit hohem Erkenntnisgewinn verbundener Prozess. Der Mitarbeiter wiederum erfährt hierdurch klar und deutlich, welches Verhalten der Vorgesetzte von ihm erwartet.

---

Bei diesem Whitepaper handelt es sich um Gedankenanstöße rund um das Thema Zielvereinbarungen, die in jedem Einzelfall möglichst nach entsprechender Beratung angepasst werden müssen. Jedwede Verwendung dieses Textes geschieht unter jeglichem Haftungsausschluss der I.O. Group Gunther Wolf. Bitte kontaktieren Sie uns, wenn Sie sich mit einem unserer Berater und Trainer austauschen möchten.

© Gunther Wolf | Engelsstraße 6 | D-42283 Wuppertal | +49 (0)202 277 5000 | [www.iogw.de](http://www.iogw.de). Alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Kopieren oder Nachdruck verboten; Ausnahmen nur mit ausdrücklicher Genehmigung. Das Zitieren von Auszügen kann nur gestattet werden, wenn I.O. Group Gunther Wolf als Quelle genannt wird.

Praxisbeispiel Zielvereinbarung  
Zielvereinbarung bei qualitativen Zielen  
Telefonverhalten in Sekretariats- bzw. Assistenzfunktionen

Stufe	Beschreibung des Verhaltens
A	Nimmt Telefonate entgegen. Hält unverzüglich Rücksprache mit dem Vorgesetzten, wie sie zu reagieren hat und setzt dessen Anweisungen um (Weiterverbinden / Rückruf versprechen / erneuten Anruf erbitten / mitteilen, dass kein weiterer Kontakt erwünscht ist).
B	Nimmt alle Telefonate entgegen. Ordnet Anrufer durch gezielte Frage nach Namen, Firma etc. bestimmten Anrufer-Gruppen zu, für die jeweils konkrete Vorgaben durch den Vorgesetzten bestehen und verhält sich entsprechend.
C	Nimmt alle Telefonate freundlich entgegen. Spricht mit dem Anrufer, fertigt Telefonnotizen mit allen wichtigen Informationen. Spricht diese mit dem Vorgesetzten durch und führt die verabredeten Schritte bei denen durch, die der Vorgesetzte nicht selbst bearbeitet.
D	Nimmt alle Telefonate freundlich und kundenorientiert entgegen. Ermittelt den geäußerten Wunsch des Anrufers und leitet diese zum Teil weiter. Recherchiert Hintergrundinformationen zu den anderen Anrufern und bereitet diese für den Vorgesetzten mit Entscheidungsvorschlägen bzw. Alternativen auf.
E	Nimmt alle Telefonate als kundenorientierte Dienstleistende und Repräsentantin der Firma entgegen. Sondiert durch professionelle Gesprächsführung und Fragestellung den Anlass und die tatsächlichen Intentionen jedes Anrufers. Trifft selbstständig Entscheidungen, ob sie diese selbst bearbeitet, diese an die richtigen Ansprechpartner in der Organisation weiterleitet oder mit dem Anrufer Telefontermine innerhalb der definierten Zeiten mit dem Vorgesetzten vereinbart. Bereitet diese Telefontermine für den Vorgesetzten umfassend und präzise vor.

**Tipp:** Je nach Verhaltensziel ist es möglich und auch sinnvoll, den Textumfang durch den Hinweis zu reduzieren, dass das Erreichen einer Stufe das umfassende Erfüllen aller genannten Aspekte auf den jeweils niedrigeren Stufen voraussetzt.

# WOLF<sup>®</sup>

---

Engelsstraße 6 (Villa Engels)  
D-42283 Wuppertal  
[www.iogw.de](http://www.iogw.de)

Tel. +49 (0)202 277 5000  
Mail [info@wolfgunther.de](mailto:info@wolfgunther.de)