

Kompetenzfeld Führung & Management

## Praxisbeispiele Zielvereinbarung

# Kriterien der Zielerreichung festlegen

Zielvereinbarung bei qualitativen Zielen  
"Weiche Ziele" hart formulieren

## Praxisbeispiele Zielvereinbarung

### Kriterien der Zielerreichung festlegen

Zielvereinbarung bei qualitativen Zielen – "Weiche Ziele" hart formulieren

**Die folgenden Beispiele für Zielvereinbarungen unterstützen Sie dabei, qualitative Ziele mithilfe der Festlegung von Kriterien messbar zu formulieren. Zu Unrecht werden derart weiche Ziele oftmals als "nicht messbare Ziele" abgetan; unnötigerweise wird auf deren Berücksichtigung in Zielvereinbarungen oftmals ganz verzichtet.**

**Es bieten sich mehrere Möglichkeiten an, um qualitative Ziele präzise zu messen. Welche am besten geeignet ist, muss für jeden einzelnen Zielvereinbarungsfall beurteilt werden. Die Kriterienfestlegung ist eine Methode, die sich für qualitative Verhaltensziele, Entwicklungsziele, Projektziele und Kompetenzziele eignet.**

Bei Zielvereinbarungen müssen beide Zielvereinbarungspartner ein besonderes Augenmerk darauf legen, dass diese präzise, nachvollziehbar und absolut unmissverständlich formuliert werden. So wird einerseits sichergestellt, dass die Ergebnisse des Mitarbeiters den zu stellenden Anforderungen und den eigenen Vorstellungen entsprechen.

Andererseits werden durch saubere Zielformulierungen spätere Auseinandersetzungen über den Zielerreichungsgrad vermieden. Dies gilt umso mehr, wenn mit der Zielerreichung die Ausschüttung von variablen Vergütungskomponenten wie Prämien oder Boni verbunden ist.

#### Praxis-Tipp: Perspektive eines Außenstehenden einnehmen

Es ist für die Zielvereinbarungspartner stets hilfreich, bei der Formulierung die Perspektive eines Außenstehenden einzunehmen. Diese Vorgehensweise kann auch zur Kontrolle des festgehaltenen Ziels genutzt werden: Würde ein an den Arbeitsprozessen unbeteiligter Dritter die Formulierung richtig verstehen und könnte den Zielerreichungsgrad zweifelsfrei ermitteln, wird sie in der Regel als ausreichend präzise gelten.

#### Skalierung erforderlich

Die Anforderung, Ziele klar, unmissverständlich und nachvollziehbar zu formulieren, gilt zum einen für das Ziel selbst (= 100 % Zielerreichung). Zum anderen sind auch die Bereiche der Zielüber- und Zielunterschreitung in gleicher Weise zu definieren. Um qualitative Ziele abzustufen und zu konkretisieren, wird häufig folgende Skala empfohlen:

Erwartungen nicht erfüllt	Erwartungen nicht ganz erfüllt	Erwartungen erfüllt	Erwartungen übertroffen	Erwartungen weit übertroffen
---------------------------	--------------------------------	---------------------	-------------------------	------------------------------

**Hiervon ist dringend abzuraten.** Zum einen wird hiermit keine Transparenz geschaffen,

keine Klarheit und keine Nachvollziehbarkeit. Der Mitarbeiter muss erfahren, welches die Erwartungen genau sind. Diesem Ziel dient die Methode der Kriterienfestlegung.

Zum anderen verändern sich Erwartungen naturgemäß im Zeitablauf. Ein Beispiel dafür, warum diese Skalierungsmethode nicht zielführend ist: Der Vorgesetzte vereinbart im Jahreszielgespräch mit seiner Assistentin als Ziel, künftig eingehende Telefonate adäquat zu behandeln. Da sie sich engagiert daran macht, das Handling zu verbessern, indem sie z. B. Fälle dokumentiert und allgemeingültige Regeln für die Behandlung der Anrufe ableitet, verbessert sie ihr Verhalten.

Doch dann passiert, was regelmäßig passiert: Die Erwartungen des Vorgesetzten steigen – bewusst oder unbewusst – parallel zu den Fortschritten der Assistentin. Am Jahresende kommt die bitterböse Überraschung. Das Urteil des Chefs: "Erwartungen nicht ganz erfüllt". Denn was er sich vor einem Jahr noch sehnlichst erhoffte, ist mittlerweile Normalität geworden. Er stellt mittlerweile höhere Erwartungen an das Telefonverhalten der Assistentin. Mit der Methode der Kriterienfestlegung werden die Erwartungen zu Jahresbeginn festgehalten und zur Messung des Zielerreichungsgrades herangezogen.

## Kriterien definieren

Auch mit der Methode der Verhaltensbeschreibungen, die in einem weiteren WOLF Whitepaper anhand von Beispielen dargestellt wird, werden Ausgangspositionen fixiert und mögliche Zielzustände konkretisiert.

Zumeist werden fünf Stufen ausformuliert. Stufe A ist als der niedrigste Rang definiert, Stufe E als der höchste. Bei dem Zielvereinbarungsgespräch vereinbart die Führungskraft mit dem Mitarbeiter als Zielhöhe, welche Stufe er erreichen soll. Der Mitarbeiter erfährt durch die verbale Beschreibung klipp und klar, welches Verhalten von ihm erwartet wird.

Doch die Methode der Verhaltensbeschreibungen ist recht aufwändig. Wesentlich zeitsparender ist das Verfahren, Kriterien festzulegen. Bei der Methode der Kriterienfestlegung beschreibt der Vorgesetzte nicht alle Stufen, sondern lediglich den Optimalzustand.

Hierfür kann eine Kriterienliste verwendet werden. Diese bietet ihm zusätzlich die Möglichkeit, Kriterien zu gewichten. Daneben können auch Negativ-Kriterien festgelegt werden.

Die Methode der Kriterienfestlegung und das zielführende Nutzen möglicher Optionen wird im Folgenden anhand von vier Beispielen erläutert.

---

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.

## Praxisbeispiele Zielvereinbarung

# Kriterien der Zielerreichung festlegen

### Zielvereinbarung bei qualitativen Zielen – "Weiche Ziele" hart formulieren

Bei der einfachsten Form der Zielformulierung mithilfe der Kriterienfestlegung wird der Optimalzustand anhand von klaren, prüfbar und nachvollziehbaren Kriterien in ganzen Sätzen beschrieben.

### Ziel mit Kriterien beschreiben

Im folgenden Beispiel "Verbesserung des Telefonverhaltens" sind mehrere Kriterien genannt, die den Optimalzustand aus Sicht des Vorgesetzten definieren. Indem sie einzeln auf ihre Erfüllung hin geprüft werden, erlangt das qualitative Verhaltensziel eine Messbarkeit.

#### **Beispiel 1, Ziel: Verbesserung des Telefonverhaltens der Assistentin**

#### **Methode: Verhaltensziel mit Kriterien beschreiben**

Frau ... nimmt alle Telefonate als kundenorientierte Dienstleistende und Repräsentantin der Firma entgegen. Sie sondiert durch ihre Gesprächsführung und durch gezieltes Fragen den Anlass und die tatsächlichen Intentionen jedes Anrufers. Sie trifft selbstständig Entscheidungen, ob sie diese selbst bearbeitet, den Anrufer an die richtigen Ansprechpartner in der Organisation weiterleitet oder einen Telefontermin innerhalb der definierten Telefonblock-Zeiten mit dem Chef vereinbart. Sie bereitet diese Telefontermine für den Chef umfassend und präzise vor.

Aufgrund der zunehmenden Komplexität der Aufgabengebiete in nahezu sämtlichen Funktionen reicht eine derartige Beschreibung des Optimalzustands allerdings nur selten aus. Bei dem Ziel beispielsweise, eine Schulungsreihe erfolgreich durchzuführen, wird der Erfolg kaum in ein paar Sätzen beschrieben werden können. Dann ist eine Kriterienliste zu erstellen und den Anforderungen entsprechend umfangreich zu gestalten.

### **Optional: Kriterienliste erstellen**

Diese Kriterienliste muss alle Aspekte enthalten, die das gewünschte Zielverhalten oder den angestrebten Zielzustand charakterisieren. Stellen und beantworten Sie sich zunächst folgende Frage:

**Welche Kriterien können und welche müssen erfüllt sein, damit das Ziel als erreicht gelten kann?**

Die ermittelten Aspekte fassen Sie im zweiten Schritt zu einer Kriterienliste zusammen.

Im folgenden Beispiel wird das Ziel "Erfolg einer MS-Word-Schulungsreihe" – ein qualitatives Aufgaben- oder Projektziel – anhand von den bei den Teilnehmern erzielten Lerneffekten konkretisiert. Die zehn beabsichtigten Lerneffekte stellen die Erfolgskriterien für das qualitative Ziel dar.

## **Beispiel 2, Ziel: Erfolg einer Schulung**

### **Methode: Kriterienliste erstellen**

Nach der MS-Word-Schulung durch Herrn X können alle Teilnehmer:

1. Texte eingeben, markieren, bearbeiten und korrigieren
2. Texte mithilfe von Zeichen-, Absatz- und Seitenformatierung gestalten
3. mit Bausteinen, Autokorrektur und Rechtschreibprüfung umgehen
4. Kopf- und Fußzeilen erstellen
5. Tabellen und Grafiken in Texte integrieren
6. Vorlagensätze und Designs anwenden
7. Formatvorlagen nutzen, selbst erstellen, bearbeiten und löschen
8. anspruchsvolle Dokumentvorlagen erstellen und einsetzen
9. Serienbriefe unter Nutzung von Adressdateien erstellen
10. große Dokument gliedern, Inhaltsverzeichnis und Index erstellen

Bei der Messung des Zielerreichungsgrades orientiert sich der Vorgesetzte bei annähernd gleicher Relevanz der festgelegten Kriterien daran, wie viele der Kriterien erfüllt wurden. Wir nehmen für dieses Beispiel einmal an, dass die Kriterien von dem Vorgesetzten als annähernd

gleichwertig eingeschätzt werden. Ferner nehmen wir eine vereinbarte Zielhöhe von acht Kriterien an. Der Mitarbeiter soll zumindest acht der zehn Kriterien erfüllt haben – in diesem Falle gilt das Ziel als erreicht.

Dann können die Ergebnisse auf die folgende Weise in Zielerreichungsgrade umgesetzt werden.

Erfüllung der Kriterien	Ziel...
weniger als 7 von 10 Kriterien erfüllt	verfehlt
7 von 10 Kriterien erfüllt	leicht verfehlt
8 von 10 Kriterien erfüllt	erreicht
9 von 10 Kriterien erfüllt	leicht übererfüllt
10 von 10 Kriterien erfüllt	übererfüllt

Ob die genannten Kriterien erfüllt wurden, kann durch die Führungskraft, den Mitarbeiter selbst oder durch Dritte zweifelsfrei festgestellt werden. So wird bei diesem qualitativen Ziel der Zielerreichungsgrad sauber gemessen.

In Einzelhandelsbetrieben werden oftmals Mystery Shopper eingesetzt, die die Einhaltung von zuvor bestimmten Kriterien bei dem Verkaufspersonal prüfen. Sie geben sich als Kunden aus und halten fest, ob der Mitarbeiter im Verkaufsgespräch beispielsweise eine sorgfältige Bedarfsanalyse durchführte, die Argumentationskette einhielt, sinnvolle Alternativen unterbreitete und die Abschlussfrage richtig stellte.

Auch hier kann die Methode der Kriterienfestlegung unter Verwendung einer Kriterienliste zum Einsatz kommen, um den Erfüllungsgrad des qualitativen Verhaltensziels "Verbesserung von Kunden- und Verkaufsorientierung" zu messen.

## Optional: Gewichtung der Kriterien vornehmen

Falls sich die aufgeführten Kriterien jedoch bezüglich ihrer Bedeutung stark unterscheiden, ordnet die Führungskraft ihnen einfach unterschiedliche Punktwerte zu. Bei dem nachfolgenden Beispiel wurde ein Kompetenz- bzw. ein persönliches Entwicklungsziel der Kriterienfestlegung und -gewichtung unterzogen.

<b>Beispiel 3, Ziel: Steigerung der Konfliktkompetenz</b>	
<b>Methode: Kriterienliste mit Gewichtung erstellen</b>	
Kriterium: Der Mitarbeiter kann...	Punkte
• Konfliktbegünstigende Umstände erkennen	50
• Konfliktprävention betreiben	50
• Konsens zur Konfliktbeilegung entwickeln	30
• Konfliktynamiken für Veränderungen nutzen	20
• Konfliktphasen analysieren	20
• Konfliktakteure und -rollen unterscheiden	10
• Konflikttypen feststellen	10
• Konfliktursachen identifizieren	5
• Konflikte erkennen und Konfliktsymptome einordnen	5
<b>Insgesamt erreichbar</b>	<b>200</b>

Über die Kriterien in der Liste und die Verteilung der Punkte dürfen Sie gern anderer Ansicht sein. Sie legen als Führungskraft fest, welche Kriterien zur Anwendung kommen und wie diese gewichtet werden. Aber: Damit bleibt dieses qualitative Ziel auch bei einer in das Verfahren der Kriterienfestlegung zusätzlich integrierten Gewichtung klar, nachvollziehbar und messbar.

In diesem Beispiel sind für das Ziel "Steigerung der eigenen Konfliktkompetenz" 200 Punkte erreichbar.

Eine praktikable Möglichkeit für die Umsetzung der Ergebnisse in die schließlich entscheidenden Zielerreichungsgrade finden Sie in der nachstehenden Tabelle. Diese ist im Vorfeld zu erstellen, spätestens aber im Verlaufe der Zielvereinbarung. Sie darf keinesfalls erst nach Ablauf der Zielperiode offengelegt werden.

Erfüllung der Kriterien	Ziel...
weniger als 100 Punkte	verfehlt
100 bis 124 Punkte	leicht verfehlt
125 bis 149 Punkte	erreicht
150 bis 174 Punkte	leicht übererfüllt
175 und mehr Punkte	übererfüllt

## Optional: Negativ-Kriterien definieren

Die Methode der Kriterienfestlegung eröffnet Ihnen als Führungskraft ein Zusatznutzen. Sie gewinnen die Möglichkeit, negative Punkte in die Zielvereinbarung aufzunehmen. So können Sie beispielsweise die Vermeidung von Verhalten, welches Sie *nicht* wünschen, zusätzlich in die Kriterienliste und damit in die Zielvereinbarung integrieren.

<b>Beispiel 4: Negativkriterien festlegen und gewichten</b>	
<b>Methode: Kriterienliste mit Gewichtung erstellen</b>	
Kriterium:	Punkte
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ordentlichkeit:</b> Werkzeug nicht an den vorgesehenen Platz zurückgebracht, pro Fall</li> </ul>	- 5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ordentlichkeit:</b> Kisten mit Halbfabrikaten nicht im vorgesehenen Zwischenlager, pro Fall</li> </ul>	- 5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sauberkeit:</b> Auf dem Boden liegende Produkte, Werkzeuge und Material, pro Fall</li> </ul>	- 5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pünktlichkeit:</b> Keine Anwesenheit / Arbeitsbereitschaft bei Schichtbeginn, pro Fall</li> </ul>	- 10
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vermeiden von Verschwendung:</b> Überproduktion, pro Fall</li> </ul>	- 20
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Qualität:</b> Nicht unverzügliche Fehlererkennung und -beseitigung, pro Fall</li> </ul>	- 30

Mit dem Verfahren der Kriterienfestlegung kann nicht nur das jeweils gewünschte Verhalten als weiches Ziel in die Zielvereinbarung aufgenommen und konkret gemessen werden, sondern sogar das Unterlassen bestimmter Verhaltensweisen.

## Fazit

**Einsatzbereich:** Dieses Verfahren findet häufig Anwendung bei Aufgabenzielen und dann, wenn der Nutzen eines Projekts im Rahmen einer Projektzielvereinbarung gemessen werden soll. Zudem wird es bei Verhaltenszielen, Zustandszielen, Entwicklungszielen und Kompetenzzielen eingesetzt.

**Vorgehen:** Als Vorgesetzter treffen Sie mit dem Mitarbeiter im Zielvereinbarungsgespräch auf der Basis der definierten Kriterien eine klare Vereinbarung darüber, welchen Zielzustand er erreichen soll. Sie legen fest, wodurch dieser Zielzustand charakterisiert ist. Zur späteren Messung des Zielerreichungsgrades kann die Anzahl der erreichten Kriterien erhoben werden.

**Gewichtung:** Falls eine Gewichtung vorzunehmen ist, nutzen Sie verschiedene und natürlich zuvor festgelegte Punkte-Werte. Zur Messung des Zielerreichungsgrades werden diese addiert.

Mit dem Verfahren der Kriterienfestlegung erzielen Sie bei einer entsprechend exakten Formulierung der Kriterienliste ein hohes Maß an Klarheit, Transparenz und Handlungsrelevanz. So vermeiden Sie spätere Differenzen über den Grad der Zielerreichung.

# 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)