

# BODY MEDIA <sup>®</sup>

Deutschland 10,00 €

## Mitglieder mit Niveau: Zielgruppe 50+

ab Seite 24

Clubreport: ULC ab Seite 06

Messebericht: MEDICA ab Seite 48

Personal Training im Studio ab Seite 44

# Zielvereinbarungen



Text Gunther Wolf

Das Instrumentarium der Zielvereinbarung unterstützt Führungskräfte aller Ebenen, die Kräfte zu bündeln. Und Aufgaben dorthin zu delegieren, wo sie mit großem Engagement umgesetzt werden. So führt es sich deutlich leichter.

Das Vereinbaren von Zielen entlastet Führungskräfte von einer Vielzahl operativer Aufgabenstellungen und zu lösender Schwierigkeiten aus den Arbeitsbereichen ihrer Mitarbeiter. Wenn diese sowohl ihre eigenen Arbeitsziele kennen, als auch die Ziele des Unternehmens, können und werden sie eine Vielzahl an Problemen eigenständig lösen. Bei entsprechenden Handlungsspielräumen entwickeln Mitarbeiter selbst geeignete Maßnahmen zur Zielerrei-

chung und setzen diese besonders engagiert um.

Doch gerade die externen Unwägbarkeiten und die Komplexität der Arbeitsinhalte stellen für Führungskräfte besondere Herausforderungen bei der Zielvereinbarung dar. Wie formuliere ich geeignete Ziele und wie messe ich die Zielerreichung? Wie führe ich Zielvereinbarungsgespräche optimal? Wie gebe ich wertschätzend Feedback? Wie

spreche ich Leistungsdefizite und Verbesserungspotenziale des Mitarbeiters an, ohne zu demotivieren?

#### **Aufwand-Nutzen-Relation optimieren**

Damit Zielvereinbarungen ihren Zweck erfüllen und auch Spaß machen, muss der Nutzen den betriebenen Aufwand überkompensieren. Ein gewisser Aufwand ist unvermeidlich: Erfolgreiche Führungskräfte achten darauf, die Aufwandspositionen

möglichst zu minimieren und den Nutzen zu steigern.

**Nutzen**

- Akzeptanz für zu erreichende Ziele
- Dem Mitarbeiter Orientierung geben für seine Tätigkeiten
- Verhaltenssicherheit verschaffen und Zweifel nehmen
- Sicherheit und Klarheit über anstehende Maßnahmen
- Motivieren durch Anreize, Anerkennung von Erfolgen und Zwischenresultaten
- Lösungen für absehbare oder mögliche Schwierigkeiten kennen
- Unterjährige Rückfragen und Verzögerungen minimieren
- Informationen über den Mitarbeiter, persönliche Ziele, Persönlichkeit, Lebenshintergrund usf.

**Aufwand**

- Vorbereitung und Durchführung der Zielvereinbarungsgespräche
- Auseinandersetzungen über die geforderte Zielhöhe
- Kontrolle der Umsetzungsfortschritte und Zwischenfeedback geben
- Vorbereitung und Durchführung der Zwischengespräche
- Kontrolle der Zielerreichung und Feststellung des Zielerreichungsgrades
- Auseinandersetzungen über den Grad der Zielerreichung
- Vorbereitung und Durchführung der Zielerreichungsgespräche

Abb. 1: Nutzen - Aufwand

Damit Führungskräfte mithilfe der Zielvereinbarung eine starke Verbindlichkeit der Ziele erzeugen können, müssen alle Bausteine der Zielvereinbarung klar, deutlich und nachvollziehbar ausformuliert werden. Dazu gehört zuallererst einmal das Ziel selbst.

**Wann ist ein Ziel ein Ziel?**

Ein Ziel hat grundsätzlich drei, in manchen Fällen auch vier Elemente. Ebenso zentral wie grundlegend ist die Zielrichtung. Was soll verbessert werden? Welche Kompetenzen, Leistungen und Erfolge stehen im Fokus? 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 hoch liegt "die Latte"? Wie stark soll die Veränderung ausfallen? Die Zielhöhe ist bei quantitativen Zielen ein Zahlenwert, bei

<b>Zielrichtung</b>	<b>Umsatzverbesserung bei Fitnesskursen</b>	<b>Reduzierung von Reparaturkosten</b>
<b>Messgröße</b>	<b>"Steigerung des Fitnesskurs-Umsatzes ...</b>	<b>"Senkung der Reparaturkosten in der Niederlassung in A-Stadt ...</b>
<b>Zielhöhe</b>	<b>... um 5 Prozent ...</b>	<b>... auf das Niveau ...</b>
<b>Bezugswert</b>	<b>... gegenüber dem vorherigen Geschäftsjahr."</b>	<b>... der Niederlassung in B-Dorf."</b>

Abb. 2: Die vier Elemente

© Wolf I.O. Group GmbH

qualitativen Zielen eine skalierbare Niveaubeschreibung.

**Bezugswert optional**

Nur, wenn Sie hier eine Prozentangabe getätigt haben oder mit relativen Zielhöhen arbeiten, brauchen Sie als viertes Element den Bezugswert. In der Regel wird das Vorjahr oder ein Soll- bzw. Planwert verwendet. Aber auch das Vergleichsergebnis einer anderen Niederlassung oder der Branchenschnitt können einen Bezugswert bilden.

**Praxis-Tipp 1:**

Wenn Sie ein Ziel ohne Bezugswert festlegen können, also in absoluten Werten,

Sie wiederum steigern den Nutzen für sich, da Sie wissen, was der Mitarbeiter plant – und auch, wann Sie welche Zwischen- und Endergebnisse zu erwarten haben.

**Praxis-Tipp 2:**

Wenn die Zielvereinbarung handlungsleitend wirken und ernst genommen werden soll, darf das vereinbarte Ziel später nicht wieder verändert werden. Manche Führungskräfte setzen Ziele zeitweilig aus, andere korrigieren die Zielhöhe unterjährig solange nach unten, bis am Ende alle Mitarbeiter diese Ziele erreicht haben. Dann kann man sich die Zielvereinbarung auch sparen. Sofern Sie das Geschäftsjahr zu

Mit entsprechenden Handlungsspielräumen entwickeln Mitarbeiter selbst geeignete Maßnahmen zur Zielerreichung

dann tun Sie es – der Klarheit, Einfachheit und Nachvollziehbarkeit zuliebe.

Diese drei bzw. vier Elemente sind die Steine, aus denen Ziele gebaut werden. Doch eine Zielvereinbarung steht auf zwei Säulen: Sie ist erst dann solide und sicher, wenn sie neben dem Ziel auch noch die denkbaren Wege dorthin umfasst.

**Nur ein haltbares Ziel ist ein gutes Ziel**

Ihr Mitarbeiter hat ein berechtigtes Interesse daran, die Maßnahmen, die er zur Zielerreichung plant, mit Ihnen vorab abzustimmen. Dann weiß er auch, dass diese von Ihnen mitgetragen werden. Und

Beginn der Zielperiode nicht vollständig überblicken können, vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern Halbjahres-, Quartals- oder Monatsziele.

**Maßnahmen konkret planen**

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?

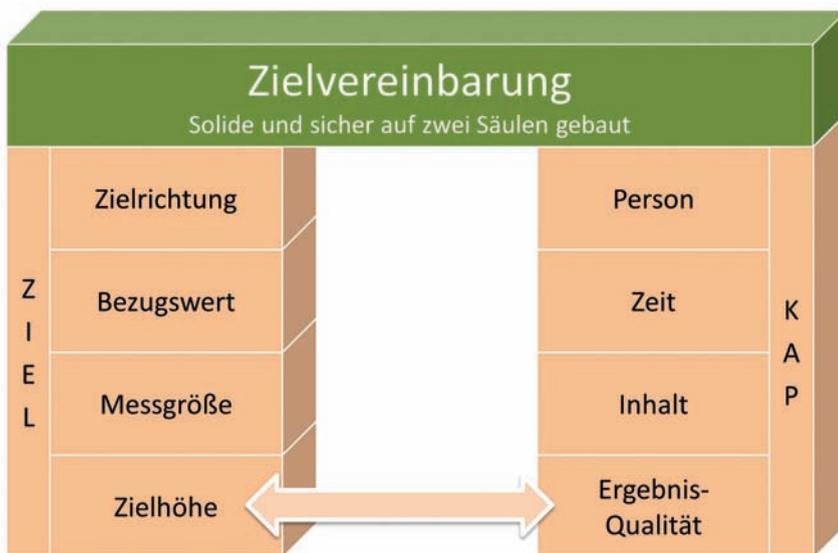


Abb. 3: Säulen der Zielvereinbarung

© Wolf I.O. Group GmbH

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 Maßnahmen genau der Zielhöhe des Ziels entspricht. Dann und nur dann wird Ihr Mitarbeiter auch gestärkt und motiviert aus dem Zielvereinbarungsgespräch herausgehen.

**Vier Schritte zum Ziel**

Üblicherweise werden die Unternehmensziele Ebene für Ebene kaskadiert und dabei funktionsorientiert aufgeteilt. Ihr direkter Vorgesetzter wird mit Ihnen Ziele vereinbaren, die in Ihrem Verantwortungsbericht operativ wirksam, also von Ihnen und Ihren Mitarbeitern umgesetzt werden können.

Die Planung, an wen Sie welches dieser Ziele delegieren, ist der erste Schritt im

Zielvereinbarungsprozess. Als zweites treten Sie mit den jeweils zu erreichenden Zielen an Ihre Mitarbeiter heran. Diese haben ausreichend viele und gute KAP zu entwickeln, um die vorgesehene Zielhöhe sicher zu erreichen. Erst dann führen Sie in Schritt 3 das Zielvereinbarungsgespräch mit jedem Mitarbeiter durch. Schritt 4 ist die Umsetzung der KAP durch den Mitarbeiter und das Erreichen der Ziele.

**Ziel, Ziel, du musst wandern...**

In Schritt 1, in der Abbildung 4 unten, sind die Ziele noch im Besitz der Führungskraft (FK), in Schritt 4 ganz rechts haben sie Ihre Hand verlassen. Ziele und Maßnahmen befinden sich nun zur Erreichung und Umsetzung bei Ihren Mitarbeitern (MA). Mit diesen vier klaren Schritten erzielen Sie den maximalen Nutzen aus dem Zielvereinbarungsprozess.

Abb. 4: Zielvereinbarungsprozess

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

**Praxis-Tipp 3:**

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 besser an Ihre Mitarbeiter ab, um sich zu entlasten und um möglichst hohen Nutzen aus der Zielvereinbarung zu ziehen.

**Effiziente Zielvereinbarungsgespräche**

Beim Zielvereinbarungsgespräch selbst, dem Schritt 3, machen Sie zusammen mit dem Mitarbeiter "Nägel mit Köpfchen":

- Halten Sie die Ziele mit den Elementen Zielrichtung, Messgröße, Zielhöhe und ggf. Bezugswert klar fest.
- Welche der KAP soll der Mitarbeiter umsetzen?
- Welche nehmen wir in die Hinterhand, falls die anderen nicht so greifen, wie es der Mitarbeiter vermutet oder falls sich die Rahmenbedingungen ändern?
- Welche Maßnahmen für die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters sagen Sie zu?

Halten Sie direkt die Termine für die Kontrolle der Zwischenergebnisse sowie für die Ergebniskontrolle fest. Zum Abschluss des Gesprächs sollten Sie erneut verdeutlichen, dass die Verantwortung für die Zielerreichung jetzt beim Mitarbeiter liegt. Ein Zielvereinbarungsgespräch, das solide und sauber vorbereitet wurde, dauert selten mehr als eine halbe Stunde.

**Zielerreichung begleiten und sichern**

Zu den Kontrollterminen prüfen Sie auf Basis Ihrer Erfahrung, ob der Mitarbeiter auf einem guten Weg ist, seine Ziele zu erreichen. Falls ja, wird Ihnen das sicher ein konkretes Lob und eine Wertschätzung der Leistungen und Erfolge 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 trotz dieser Probleme erreichen kann.

**Praxis-Tipp 4:**

Lob immer vor allen, Kritik nur unter vier Augen.

Das Zielerreichungsgespräch bildet den Abschluss der Zielperiode. Werfen Sie mit den Mitarbeitern zusammen einen Blick zurück. Welche konkreten Aktions-Pläne liefen wie geschmiert? Welche hatten den

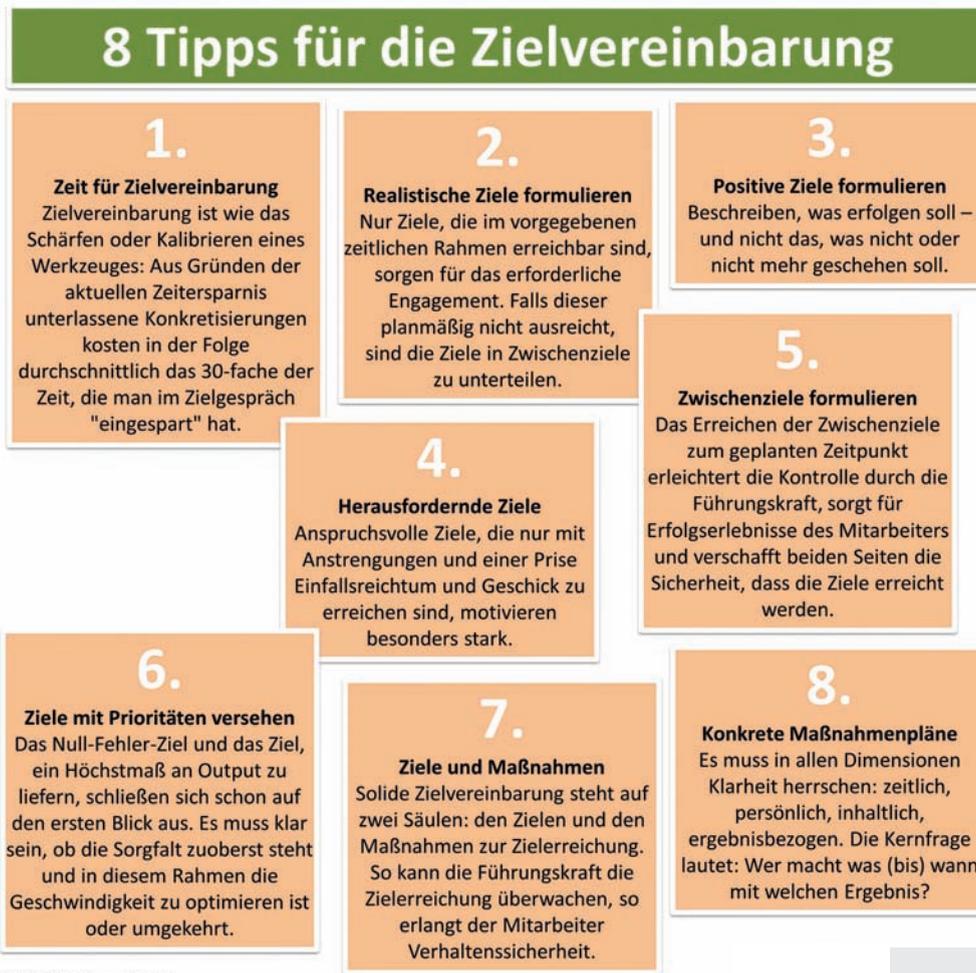


Abb. 5: Tipps zur Zielvereinbarung

© Wolf I.O. Group GmbH

Der Erfolg einer Führungskraft ist nicht das, was er selbst tut, sondern die Summe der Leistung seiner Mitarbeiter



**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. Seine wegweisenden Innovationen wie etwa die Kundenkarte, die Outdoortrainings, die Erlebnis-Gutscheine oder die Zielloptimierung haben die Wirtschaft der letzten Jahrzehnte entscheidend mitgeprägt.

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

erwarteten Erfolg? Welche Ziele wurden erreicht oder sogar übertroffen? Feiern Sie die erreichten Erfolge. Würdigen Sie die erbrachten Leistungen, das motiviert und verleiht Kraft für die nächste Zielperiode.

Wenn alle Ihre Mitarbeiter ihre Ziele erreichen, dann ist das zu einem nicht unerheblichen Teil Ihr Verdienst. 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 bietet vielfältige nützliche Informationen und Ressourcen. Unter anderem stehen Muster-Zielvereinbarungen, Fachartikel, Best Practices und Checklisten für Führungskräfte, Personalmanager und Unternehmensleitung zum kostenlosen Download zur Verfügung: [www.zielvereinbarungen.org](http://www.zielvereinbarungen.org)