Mit Zielen führen

Wie Sie Ihren Aufwand reduzieren und Ihren Nutzen optimieren

Wer mit Zielen führt, entlastet sich als Vorgesetzter und schafft motivierende Freiräume für seine Mitarbeiter. Doch viele Führungskräfte empfinden die alljährlichen Zielvereinbarungen eher als zusätzliche Belastung. Managementberater Gunther Wolf gibt Tipps, wie Sie die Mitarbeiterziele 2018 mit geringem Zeitaufwand und hohem Nutzen vereinbaren.

Führungskräfte in der Schloss- und Beschlagbranche haben es nicht leicht: Stetig steigende Kundenanforderungen, zunehmend aggressives Verhalten internationaler Wettbewerber, ständiger Preis- und Kostendruck, wachsende Ansprüche der Mitarbeiterschaft… All die Erwartungen, die heute von allen Seiten an Chefs gestellt werden, können und werden nicht ohne Auswirkungen auf unsere Art und Weise zu führen bleiben.

Doch wir können es uns etwas leichter machen: Indem wir unsere Mitarbeiter mit klaren Zielen führen, entlasten wir uns bereits von denjenigen Aufgaben, Fragen und Schwierigkeiten, die in den Arbeitsbereich unserer Mitarbeiter fallen. Dazu müssen unsere Mitarbeiter sowohl ihre eigenen Arbeitsziele kennen als auch die Ziele des Betriebs. Dann können sie sich viele Fragen selbst zutreffend beantworten, viele Fälle richtig bearbeiten und viele Probleme eigenständig lösen.

Voraussetzung: Der Spielraum

Eine wichtige Voraussetzung ist, dass wir ihnen entsprechende Handlungsspielräume einräumen. Mit diesem Recht verbindet sich aber auch eine Pflicht: Wir müssen darauf bestehen, dass unsere Mitarbeiter diese Freiräume kompetent ausfüllen und nicht jedes Problem und jede Entscheidung an uns zurückdelegieren. Übertragen Sie nicht – oder nicht nur – das Ausführen von Tätigkeiten an Ihre Mitarbeiter! Übertragen Sie ihnen primär die Verantwortung für die Ziele, die Sie mit diesen Arbeitsaufgaben verfolgt sehen wollen.

Wenn Sie es konsequent einfordern, entwickeln Mitarbeiter selbst geeignete Tätigkeiten, Lösungen und Aktivitäten zur Realisierung dieser Ziele. Möglicherweise verbinden sich hiermit andere Vorgehensweisen als die, an die Sie zunächst gedacht haben. Aber rechnen Sie damit, dass Ihre Mitarbeiter die selbst erdachten Maßnahmen viel engagierter und zielorientierter umsetzen.

Das Ziel klären

Wie formuliert man derart motivierende und messbare Ziele für seine Mitarbeiter? Wenn Ihnen an Klarheit und Eindeutigkeit bei der Zielformulierung gelegen ist, sollten Sie auf die vier unverzichtbaren Bausteine achten: Zielrichtung, Messgröße, Zielperiode und Zielhöhe. Ebenso zentral wie grundlegend ist die Zielrichtung: Welche Ergebnisse stehen im Fokus? Was soll verbessert werden?

Dies gilt auch bei qualitativen, „weichen" Zielen. Aus der Zielrichtung wird die Messgröße abgeleitet. Diese gibt an, wie die angestrebte Veränderung gemessen wird und welche Maßeinheit zum Einsatz kommt. Mit der Angabe der Zielperiode machen Sie deutlich, bis wann Sie das anvisierte Ergebnis erwarten.

Der vierte Baustein ist die Zielhöhe: Wie hoch soll die Verbesserung ausfallen? Sofern Sie hier eine Prozentangabe tätigen oder mit relativen Zielhöhen arbeiten, müssen Sie den dazugehörigen Bezugswert nennen. In der Abbildung finden Sie zwei einfache und auf quantitative Ziele übertragbare Beispiele, wie Sie alle vier Bausteine in einen einzigen Satz fassen.

Den Weg planen

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 Aktivitäten und Maßnahmen, die er ergreifen will, mit Ihnen abzustimmen. Dann kann er sich sicher sein, dass Sie diese gutheißen. Sie wiederum wissen, was der Mitarbeiter plant und wann Sie mit Zwischen- und Endergebnissen rechnen können.

Damit die Zielvereinbarung motivierend wirkt, darf ein festgelegtes Ziel später nicht mehr verändert werden. Die Kollegen angrenzender Abteilungen müssen sich doch darauf verlassen können, dass Ihre Mitarbeiter ihre Ziele erreichen! Manche Führungskräfte korrigieren beispielsweise die Zielhöhen unterjährig solange nach unten, bis am Ende alle Mitarbeiter ihre Ziele erreicht haben. Solche Chefs können sich die Zielvereinbarung auch sparen.

Machen Sie es besser: Legen Sie Ziele fest! Sofern Sie und Ihre Mitarbeiter das gesamte Geschäftsjahr zu Jahresbeginn noch nicht vollständig überblicken können, greifen Sie zu Quartals- oder Monatszielen und fixieren diese. Maßnahmen hingegen, verstanden als Wege zum Ziel, bleiben flexibel und werden künftig auftretenden Ereignissen angepasst.

Der Mitarbeiter soll sich bei der Zielvereinbarung gedanklich mit dem Weg zur Zielerreichung befassen. Mit allen denkbaren Hindernissen, Risiken, Chancen und anderen Geschehnissen, die auftreten könnten. Ihr Nutzen: Jedes Problem, das der Mitarbeiter im Vorfeld durchdenkt und für das er selbst alternative Lösungswege entwickelt, entlastet Sie. Ihr Mitarbeiter wird Sie nicht unterjährig mit Problemen behelligen, deren Lösung er bereits kennt.

Zudem sichert das gedankliche Beschäftigen mit den Chancen und Widrigkeiten der Zukunft die Zielerreichung des Mitarbeiters. Daher müssen die Wege, auch wenn sie flexibel bleiben, bei vom Mitarbeiter konkret geplant werden. Dabei sind mindestens die folgenden vier Elemente zu berücksichtigen: Person, Zeit, Inhalt und Ergebnis.

In einem Satz: Wer macht wann / bis wann was genau und welches Ergebnis wird erwartet? Maßnahmenpläne, die diese vier Elemente umfassen, werden als Konkrete

Zum Autor

Gunther Wolf, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist Experte für Performance Management, erfolgsorientierte Unternehmensführung und organische Wachstumsstrategien. Er ist seit 1984 als Führungskräftetrainer sowie zertifizierter Management- und Strategieberater national und international tätig. Kontakt: gw@wolfgunther.de oder 0202 / 277 5000

Zielrichtung	Umsatz steigern	Kosten reduzieren
Messgröße	„Steigerung des Umsatzes in Baden-Württemberg …	„Reduzierung der Herstellkosten im Werk A-Stadt …
Zielperiode	… im Geschäftsjahr 2018 …	… bis zum 30. Juni 2018 …
Zielhöhe (ggf. mit Bezugswert)	… auf 1,53 Mio. Euro.“	… auf das Niveau der Niederlassung in B-Dorf.“

© Gunther Wolf

Ein Ziel – vier Bausteine. GRAFIKEN (2): GUNTHER WOLF

Aktions-Pläne bezeichnet, kurz KAP. Einem Ziel sind zumeist mehrere KAP zugeordnet. Ein Ziel ist dann erreichbar, wenn die Ergebnis-Summe aller Maßnahmen mindestens der Zielhöhe des Ziels entspricht.

Einer der häufigsten Fehler in der Praxis: Die Zielvereinbarungspartner legen Maßnahmen als Ziele fest. Die unausweichliche Folge ist, dass die angeblichen Ziele durch eintretende Ereignisse obsolet werden.

Zielvereinbarung als Prozess

Üblicherweise werden die Ziele des Unternehmens top down „heruntergebrochen“. Sofern Sie in einer der mittleren Führungsebenen tätig sind, wird Ihr direkter Vorgesetzter mit Ihnen diejenigen Ziele vereinbart haben, die in Ihren Verantwortungsbereich fallen. Die Entscheidung, an welchen Mitarbeiter Sie welches Ziel delegieren, ist der Schritt 1 in „Ihrem Zielvereinbarungsprozess“.

Sie wollen bestimmte Ziele selbst verfolgen und realisieren? Das sollten Sie nur bei denjenigen Zielen tun, die entsprechende Relevanz und Außenwirkung besitzen. Alle anderen Ziele geben Sie an Ihre Mitarbeiter ab, um beide Hände frei zu haben für die wesentlichen Ziele.

Bei diesem Schritt 2 müssen Sie noch nicht alle vier Bausteine des Ziels kennen. Damit Ihre Mitarbeiter die Wege zur Zielerreichung entwickeln, sich gedanklich mit Chancen und Risiken der Zukunft befassen und Lösungen erarbeiten können, reicht Klarheit über Zielrichtung und Zielperiode.

15-Minuten-Zielvereinbarung

Erst, wenn dies erledigt ist und Ihr Mitarbeiter ausreichend viele und gute KAP entwickelt hat, führen Sie mit ihm ein Zielvereinbarungsgespräch. Nun haben Sie alle vier Elemente des Ziels komplett. Die Zielvereinbarung steht solide und sicher auf zwei Säulen. Halten Sie als Ergebnis des Zielvereinbarungsprozesses fest:

- Welche Ziele soll der Mitarbeiter erreichen?
- Welche KAP wird der Mitarbeiter hierzu umsetzen?
- Welche KAP nimmt er in die Hinterhand für den Fall, dass sich die Rahmenbedingungen ändern oder die geplanten KAP nicht ausreichen?
- Welche Maßnahmen ergreift der Mitarbeiter zu seiner persönlichen Weiterentwicklung?

Ein Zielvereinbarungsgespräch, das solide und sauber vorbereitet wurde, dauert selten mehr als eine Viertelstunde. Zum Abschluss sollten Sie sehr klar herausstellen, dass die Verantwortung für die Zielerreichung nun auf den Mitarbeiter übergegangen ist.

Notieren Sie sich die Termine für die Kontrolle der Zwischen- und Endergebnisse. Im Verlauf der Maßnahmenumsetzungs- und Zielerreichungsperiode (Schritt 4) prüfen Sie, ob der Mitarbeiter auf einem guten Weg ist und seine Ziele erreichen wird. Falls ja, wird Ihnen das sicher ein konkretes Lob wert sein. Raus damit! Das motiviert.

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. Auch das motiviert und verleiht Kraft für die nächste Zielperiode. Sie werden es spüren.

Mit den vier Schritten des Zielvereinbarungs- und Zielerreichungsprozesses 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 einer Führungskraft ist nicht primär das, was er selbst operativ geleistet hat. Sondern die Leistung, die seine Mitarbeiter erbracht haben. ■

Eine Zielvereinbarung – zwei Säulen.