



## Führung: die wichtigsten Grundsätze bei der Arbeit mit Zielvereinbarungen

Ziele sind dazu da, die nachfolgenden Planungen zu lenken. Mitarbeiter, die ein abgestimmtes und vereinbartes Ziel oder Zielsystem vor Augen haben, wissen, woran sie ihr Handeln und worauf sie ihre Energie ausrichten können. Ziele geben Orientierung und sie sind Wegweiser. Ziele beschreiben ein Ergebnis, jedoch nicht den Weg. Mitarbeiter, die das große Bild eines Unternehmens kennen, die verstehen, wie ihre Arbeit zu anderen Aktivitäten von Kollegen und Vorgesetzten passt, diese Mitarbeiter können ungeahnte Energien freisetzen.

Ziele sind ein wichtiges Führungsinstrument, um Mitarbeitern Freiräume zu öffnen, die eigenen Fähigkeiten einzusetzen und sich darüber hinaus weiter zu entwickeln. Doch Ziele eröffnen nicht nur Freiräume - im Gegenteil: sie schränken auch ein. In dem Sinne, dass eine Abwägung durch den Mitarbeiter stattfindet, bei der die möglichen Aktivitäten mit dem gewünschten Ergebnis verglichen wird.

Gute Führungskräfte sind durchaus in der Lage, ihren Mitarbeitern die nötigen Freiräume zu schaffen, um deren Höchstleistungen zu ermöglichen und abzurufen. Gute Führung hat auch mit Loslassen zu tun, mit Akzeptanz unterschiedlicher Vorgehensweisen und vor allem mit Vertrauen in Menschen. Es hat keiner behauptet, dass dieses Führungsinstrument leicht zu praktizieren ist. Wer jedoch als Führungskraft einmal erlebt hat, zu welchen Höchstleistungen so geführte Mitarbeiter fähig sind, mag das Instrument nicht mehr missen.

Es gibt einige wichtige Grundsätze, die zu beachten sind. Je besser diese Grundsätze bei den Zielvereinbarungen berücksichtigt werden, desto erfolgreicher und effizienter werden auch die Ergebnisse ausfallen. Im Prinzip können Führungskräfte diese Grundsätze wie eine Checkliste einsetzen und gemeinsam mit dem Mitarbeiter abarbeiten:

- **Welcher genaue Zustand soll das Ergebnis widerspiegeln?** Hier geht es darum, das zukünftige Resultat genau zu definieren. Es kann quantitative oder qualitative Inhalte haben, die konkret zu formulieren sind.
- **Ziele haben immer einen zeitlichen Bezug.** Es wird genau festgelegt, in welchem Zeitraum das Resultat zu erreichen ist. Ebenso, welche Zwischenziele in welcher Qualität bis zu welchem Datum auf dem Weg dorthin erreicht sein sollen.

- **Ziele sollten positiv formuliert sein, dabei hochgesteckt und realistisch erreichbar sein.** Mitarbeiter und deren Qualifikationen sind einfach unterschiedlich. Darum gilt es zu berücksichtigen, welche Fähigkeiten und Ressourcen der jeweilige Mitarbeiter mitbringt, ebenso die Unterstützung durch Dritte. Nichts wirkt demotivierender, als ein unrealistisch hohes Ziel. Darum sollte für den Mitarbeiter eine realistische Chance bestehen, das gesetzte Ziel mit einer gesunden Portion Engagement und Anstrengung zu erreichen.
- **Ziele sind spezifisch, stets messbar formuliert und sie sind überprüfbar.** Dafür werden Ziel- und Messgrößen schon vorab im Rahmen der Zielvereinbarungen festgelegt. Es wird genau definiert, ab wann ein Ziel als erreicht gilt. Die Überprüfbarkeit gilt auch und insbesondere für qualitative Ziele.
- **Ziele beinhalten stets den Handlungsrahmen, innerhalb dessen die Zielverfolgung stattfinden soll.** Damit wird verbindlich geregelt, welche Freiräume und Befugnisse der Mitarbeiter bei der Verfolgung seiner Aktivitäten wahrnehmen darf. Geregelt wird, wessen Unterstützung in welchem Umfang dafür zur Verfügung steht, aber auch, welche Grenzen zu respektieren sind. Vereinbarungen zur Kommunikation mit der Führungskraft zwischendurch werden hier besprochen.
- **Eine Ressourcen-Einschätzung ist vorzunehmen, wenn Unterstützung durch Dritte notwendig wird.** Dieser Zwischenschritt stellt sicher, Ziele so zu formulieren, dass sie unter effizientem Mitteleinsatz das gewünschte Resultat erreichen. Im Prinzip handelt es sich hier um eine Effizienz- und Qualitätssicherungsmaßnahme im Hinblick auf das zu erreichende Resultat.
- **Ziele sollten aufeinander abgestimmt sein.** Das bedeutet, dass Mitarbeiter die übergeordneten Abteilungs-, Bereichs- und Unternehmensziele kennen beziehungsweise die Führungskraft dafür sorgt, dass die Mitarbeiterziele darin so eingebettet sind, dass sie nicht im Widerspruch zur Stoßrichtung des Unternehmens stehen.
- **Eine Halbzeit vereinbaren.** Hiermit ist gemeint, ungefähr nach der Hälfte der Zeit ein Zwischengespräch zu führen, um den Abgleich zwischen Zielprozess und Unternehmensentwicklung zu ermöglichen. Nicht alle externen oder internen Einflussgrößen sind vorab planbar. Eventuell wird es notwendig, Korrekturen am Ziel vorzunehmen. Diese Korrekturen sind nicht vom Mitarbeiter zu vertreten. Auch hier handelt es sich um eine qualitätssichernde Maßnahme im Sinne der erfolgreichen Zielerreichung. Beide Seiten profitieren davon.
- **Die entscheidenden Ziele identifizieren.** Wer es im Zielvereinbarungsprozess bis hierhin gut geschafft hat, der beachte eine letzte Grundregel. Die Wahrscheinlichkeit, viele Ziele mit sehr gutem Ergebnis zu erreichen, nimmt ab mit der gleichzeitig zu erreichenden Anzahl an Zielen. Also konzentrieren Sie sich lieber auf wenige Ziele, allerdings auf die entscheidenden.



**CARO-Autor:** Diplom-Kaufmann Marc Sobolewski hat seinen Abschluss in Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln gemacht. Seit 2002 bietet er erfolgreich Marketing- und Vertriebsberatung an, einschließlich Workshops und Trainings. Davor war er viele Jahre im Mittelstand und in Konzernen tätig, zuletzt in der Geschäftsleitung eines mittelständischen Herstellers, verantwortlich für Marketing und Vertrieb. In seine Beratung, Workshops und Trainings fließen fundierte Erfahrungen aus der Konsumgüter- und Fliesenbranche ein. Seit 2008

beschäftigt er sich zudem damit, Veränderungsprojekte in Unternehmen durch begleitende Change Management-Maßnahmen zum erfolgreichen Abschluss zu führen. Marc Sobolewski ist zertifizierter Verkaufs- und Verhaltenstrainer nach den Richtlinien des dvct. Seit 2005 bringt er als CARO-Autor praktisches Verkaufswissen auf den Punkt. Mittlerweile sind über 100 Artikel von ihm erschienen.

Kontakt: Marc Sobolewski

Telefon: 069/5979 7558

E-Mail: [m.sobolewski@m-2-s.de](mailto:m.sobolewski@m-2-s.de)

Web: [www.m-2-s.de](http://www.m-2-s.de)

## CARO TIPP

ist ein Premium-Service Ihres Magazins CARO – FLIESEN UND BAD IM HANDEL. Damit bieten wir Ihnen sechsmal im Jahr neue Ideen und nützliche Infos für das Tagesgeschäft und darüber hinaus. Ergänzend zum bewährten Magazin, das wie immer jeden zweiten Monat erscheint, gibt es dazwischen den CARO-TIPP.

**Verlag:** Verlagsgesellschaft Rudolf Müller GmbH & Co. KG, Stolberger Straße 84,  
50933 Köln

**Anzeigenverkaufsleitung:**

Volker Kunz, Telefon: 0221 5497-231, Telefax: 0221 5497-6261,

E-Mail: [anz.caro@rudolf-mueller.de](mailto:anz.caro@rudolf-mueller.de)

**Redaktion:**

Nicole Bitter, Stolberger Straße 84, 50933 Köln, Telefon.: 0221 5497-331,

E-Mail: [red.caro@rudolf-mueller.de](mailto:red.caro@rudolf-mueller.de)