

# Verhaltensziele definieren

**Nicht direkt messbare Ziele stellen in Zielvereinbarungen hohe Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter. Wir sagen Ihnen, wie Sie individuelle Verhaltensziele konkret und überprüfbar formulieren können. Mit zahlreichen PDF-Dokumenten zum kostenlosen Download.**



Das Führungskonzept Management by Objectives (MbO) - auf Deutsch "Führen durch Zielvereinbarung" - hat sich weltweit durchgesetzt. Hierbei werden die strategischen Ziele des Gesamtunternehmens umgesetzt, indem diese auf das Aufgabengebiet eines jeden einzelnen Mitarbeiters heruntergebrochen werden. Gemeinsam mit dem jeweiligen Teammitglied definiert die direkt vorgesetzte Führungskraft einzelne Punkte, die in einer bestimmten Zeiteinheit erfüllt werden müssen.

Das kann sich über Tage, Wochen bis hin zu Monaten erstrecken. In aller Regel sind die vereinbarten Punkte messbar - im Vertrieb zum Beispiel an Umsatzzahlen, bei einem Internet-Unternehmen an Klickraten oder im Finanzsektor an der Anzahl von Beratungsgesprächen oder Vertragsabschlüssen. An die Erreichung bestimmter Messgrößen ist in der Regel die Auszahlung eines Bonus geknüpft.

Doch das Zielvereinbarungsgespräch kann neben Sachzielen und Arbeitsergebnissen auch persönliche Entwicklungsziele einschließen. Spätestens bei der Vereinbarung dieser sogenannten weichen Verhaltensziele stehen Führungskräfte vor der Frage, wie man diese konkret und überprüfbar formulieren kann.

## **Lösung 1: Ziele als Maßnahme einfließen lassen**

Die "Verbesserung des Kundenkontakts" könnte bei einem Außendienstler beispielsweise ein nicht leicht messbares Ziel darstellen. Aber ist die Verbesserung des Kundenkontaktes tatsächlich das Ziel der Vereinbarungspartner? Oder dient sie lediglich dem Ziel der Kundenzufriedenheit? Oder schlicht und einfach dem der Umsatz- oder Ertragssteigerung?

Dann sollte die Kontaktverbesserung in die Zielvereinbarung einfließen und an der Ertragssteigerung gemessen werden.

## **Lösung 2: Weiche Ziele mit Punktwerten messbar machen**

Der zweite Ansatzpunkt ist die Prüfung, ob das qualitative Ziel quantifizierbar, also messbar gemacht werden kann. Das Ziel "Kundenzufriedenheit" kann beispielsweise über den bei einer Kundenbefragung zu erzielenden Punkte- oder Scoringwert abgebildet werden.

Wer den Aufwand einer Kundenbefragung scheut, kann alternativ die Reklamationsquote oder andere Qualitätskennziffern nutzen. Ein [Beispiel für ein Punkte-System](#) können Sie im PDF-Format herunterladen.

## **Lösung 3: Projektziele im magischen Dreieck**

Mit dem "Magischen Dreieck des Projektmanagements" lösen Sie alle Messbarkeitsprobleme bei den nicht wiederkehrenden, sondern abzuschließenden Aufgaben. Es symbolisiert die basalen Inhalte des Projektmanagements:

1. Das Projektergebnis, also das Erreichen des beabsichtigten Nutzens und Qualitätsanspruchs.
2. Der Termin, zu dem das Projekt erfolgreich abzuschließen ist.
3. Der hierfür vorgesehene Aufwand in Form von finanziellen Mitteln, Personal-, Material- und sonstige Ressourcen.

Das Ziel ist erreicht, wenn das Projekt innerhalb dieser Grenzen bleibt.

## **Was tun bei Verhaltenszielen?**

In der Managementliteratur wird häufig folgende einfache Skala empfohlen:

- Erwartungen nicht erfüllt
- Erwartungen erfüllt
- Erwartungen übertroffen

Auch fünfstufige Varianten werden bisweilen angepriesen, wobei "Erwartungen nicht ganz erfüllt" und "Erwartungen weit übertroffen" als Stufen hinzugenommen werden. Davon ist allerdings abzuraten: Erwartungen verändern sich mit der Zeit.

Angenommen, im Jahreszielgespräch vereinbart die Assistentin mit ihrem Vorgesetzten, künftig das Handling eingehender Telefonate zu verbessern. In der Folge dokumentiert sie einzelne Anfragen genauer, leitet allgemeingültige Regeln für die Behandlung der Anrufe ab und steigert ihre Erfolge enorm. Was passiert? Die Erwartungen der Führungskraft steigen

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. Er hat mittlerweile höhere Erwartungen an das Telefonverhalten seiner Assistentin.

#### **Lösung 4: Ordinalskalierte Zustands- oder Verhaltensbeschreibungen**

Mit Zustands- oder Verhaltensbeschreibungen lösen Sie derartige Fälle, die nicht mithilfe der bereits aufgezeigten Lösungen in eine präzise Zielvereinbarung umgesetzt werden können. Diese verbalen Darstellungen fordern die Investition von viel Zeit und Überlegungen.

Denkbare Ist- und Soll-Zustände sowie die Zwischenstufen sind sorgfältig zu erarbeiten und in eine Rangreihenfolge zu bringen. Die ordinale Skalierung kann durch die Verwendung von Buchstaben verdeutlicht werden: Zustand A, Zustand B, Zustand C. Hier können Sie ein Beispiel für eine [sinnvolle Ordinalskala für das Verhaltensziel der Assistentin \(PDF\)](#) kostenlos herunterladen.

Bei der Ankoppelung von Vergütungskomponenten an die Zielvereinbarung ist die Skala zudem mit monetären Beträgen in Verbindung zu bringen.

#### **Ohne Ziele keine Ergebnisse**

Führen mit Zielvereinbarungen erfordert einen gewissen Aufwand von beiden Seiten. Doch der Mitarbeiter gewinnt Orientierung und Sicherheit im Hinblick auf die Richtigkeit seines Verhaltens. Das motiviert und fördert die Arbeitslust. Der Vorgesetzte entlastet sich von vielen der plötzlich auftauchenden Fragestellungen der Mitarbeiter, mit denen er sonst alltäglich konfrontiert werden würde. Damit Sie optimal vorbereitet sind: Hier finden Sie [8 Tipps für die Zielvereinbarung](#) zum Herunterladen im PDF-Format.



**Gunther Wolf**, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist Experte für Performance Management. Er ist seit 1984 als zertifizierter Management- und Strategieberater national und international tätig. Aufgrund seiner wegweisenden Innovationen ist Gunther Wolf gefragter Redner und Key Note Speaker. Er führte u.a. die ersten Outdoor Trainings für Führungskräfte in Deutschland durch, gilt als Erfinder der Kundenkarte und entwickelte das Modell der Zieloptimierung. Der vielfache Buchautor wurde 2013 für sein

Buch "Mitarbeiterbindung – Strategie und Umsetzung im Unternehmen" mit dem Deutschen Managementbuchpreis ausgezeichnet. Kontakt: [info@wolfgunther.de](mailto:info@wolfgunther.de)