

## Verhaltensziele definieren



**Nicht direkt messbare Ziele stellen in Zielvereinbarungen hohe Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter. Wie formuliere ich weiche, qualitative Ziele? Wie konkretisiere ich Verhaltensziele? Wie vereinbare ich Projektziele?**

Das Führungskonzept Management by Objectives (MbO) hat sich in den letzten Jahrzehnten weltweit durchgesetzt. Dabei werden die Ziele von oben nach unten über alle Hierarchieebenen kaskadiert, die Ziele funktionsorientiert aufgespalten und an den jeweilig zu überschauenden, zeitlichen Horizont angepasst. Dabei werden die Unterziele jeder Ebene durch die nächsthöhere Führungskraft einem Horizontalabgleich unterzogen, um das Auftreten von Zielkonflikten zu vermeiden.

### Mitarbeiter einbeziehen

Der Mitarbeiter, der — selbst oder mithilfe Unterstellter — die Ziele zu realisieren hat, wird in das Zielvereinbarungsgespräch einbezogen. Er erhält beispielsweise Hintergrundinformationen über die dem Ziel zugrunde liegenden Absichten oder Oberziele und über parallele Aktivitäten in anderen Bereichen.

Eine solide Zielvereinbarung steht auf zwei Säulen, den Zielen und den Maßnahmen zur Zielerreichung. Hierbei soll sich der Mitarbeiter mit seinem Wissen und seinen Ideen einbringen. Transparenz, Orientierung, Motivation und Commitment beschreiben die vier maßgeblichen Zwecke des Zielvereinbarungsgesprächs. Es ist nur dann als erfolgreich zu bezeichnen, wenn beidseitig Klarheit über die Ziele und die Maßnahmen herrscht, der Mitarbeiter sich die Ziele zu eigen gemacht hat und sie künftig engagiert verfolgt.

### Wie formuliert man weiche Ziele?

Das Zielvereinbarungsgespräch kann neben Sachzielen und Arbeitsergebnissen auch persönliche Entwicklungsziele einschließen. Diese dienen der Förderung von Kenntnissen und Fähigkeiten des Mitarbeiters, die wiederum in entsprechendes Verhalten münden sollen.

Aus ergebnisorientierter Perspektive werden solche Ziele daher auch als individuelle Verhaltensziele bezeichnet. Spätestens hier stehen Führungskräfte und Mitarbeiter gemeinsam vor der Frage, wie man derart weiche, qualitative Ziele ausreichend konkret und damit überprüfbar formulieren kann.

### Lösung 1: Ziele als Maßnahme einfließen lassen

Erfahrungsgemäß kann man ein gutes Drittel der Schwierigkeiten bei der Operationalisierung von Zielen durch die Frage lösen, ob dieses Ziel wirklich ein Ziel im eigentlichen Sinne ist. Möglicherweise haben die Zielvereinbarungspartner bereits einen Realisierungsweg vor Augen, also eine Maßnahme zur Erreichung eines anderen, übergeordneten Ziels.

Die "Verbesserung des Kundenkontakts" könnte bei einem Außendienstler so ein nicht leicht messbares Ziel bilden. 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 als geplante Maßnahme in die Zielvereinbarung einfließen und letzteres als (problemlos messbares) Ziel.

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

Der zweite Ansatzpunkt für weiterführende Überlegungen ist die Prüfung, ob das qualitative Ziel quantifizierbar, also messbar gemacht werden kann. Eine Messgröße ist grundsätzlich dann gut, wenn sie die beabsichtigte Richtung des Ziels genau widerspiegelt. Das Ziel "Kundenzufriedenheit" kann beispielsweise über den bei einer Kundenbefragung zu erzielenden Punkte- oder Scoringwert abgebildet werden.

Wer den Aufwand einer Kundenbefragung scheut, wird möglicherweise die Reklamationsquote oder andere Qualitätskennziffern nutzen, welche die Zielrichtung freilich etwas weniger scharf abbilden. Das interne Controlling sollte denjenigen Führungskräften, die noch ungeübt in der Quantifizierung qualitativer Ziele sind, fachliche Unterstützung bieten können.

Ein [Beispiel für ein Punkte-System](#) finden Sie hier im PDF-Format.

## **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

Diese drei Eckpunkte stellen nicht nur die zentralen Steuerungsparameter für Führungskräfte, sondern auch die Ansatzpunkte für die Zielvereinbarung dar. Das Ziel ist erreicht, wenn das Projekt innerhalb dieser Grenzen bleibt.

Bei einer mit Vergütungskomponenten gekoppelten Zielvereinbarung sollte man jedoch genauer hinsehen: Bleibt ein Projekt unter dem vorgesehenen Aufwand, ist dies generell als wertschöpfend zu beurteilen. Ob jedoch ein höherer Nutzen oder eine vorzeitige Beendigung einen zusätzlichen Wert darstellt, ist für jeden Fall gesondert zu entscheiden. Die vorzeitige Fertigstellung eines Messeprospekts dürfte beispielsweise keine zusätzliche Wertschaffung bilden.

## **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.

Wir raten hiervon dringend ab. Der maßgebliche Grund: Erwartungen verändern sich im Zeitablauf. Angenommen, im Jahreszielgespräch vereinbart die Assistentin mit ihrem Vorgesetzten 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, steigert sie 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.

**Beispiel kostenlos herunterladen:** [Sinnvolle Ordinalskala für das Verhaltensziel der Assistentin \(PDF\)](#)

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

Mit Zustands- oder Verhaltensbeschreibungen lösen Sie alle 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.

Bei der Ankoppelung von Vergütungskomponenten an die Zielvereinbarung ist die Skala zudem mit monetären Beträgen in Verbindung zu bringen. Da ringt manche Führungskraft lange mit der Frage, was das Erreichen dieses Verhaltens bzw. Zustandes wert ist. Dieser auch für ihn selbst mit Erkenntnisgewinnen verbundene Prozess ist ein Grund mehr, sich dieser Aufgabe beherzt zu stellen.

#### **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.

(Yvonne Wolf, Oktober 2011, [Wolf I.O. Group](#) / Bild: Franz Pfluegl)

---

#### **Das könnte Sie auch interessieren:**



##### **[Checklisten und Arbeitshilfen für Zielvereinbarungsgespräche](#)**

Die Zieloptimierung verbindet die Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Checklisten und Arbeitshilfen für unsere Leser. [>>Artikel lesen](#)



##### **[Outdoortraining: Mit den Kollegen in die Wüste](#)**

Führungskräfte durchqueren mit dem Jeep die Sahara. Manager balancieren in schwindelnden Höhen und steigen in tiefe Höhlen hinab: Bei diesen Erlebnismomenten geht es um die Entwicklung fachübergreifender Kompetenzen. [>>Artikel lesen](#)



##### **[Mitarbeiterbindung: Die Grundlagen](#)**

Bevor ein Unternehmen neue Wege in der Mitarbeiterbindung geht, sollte die Personalabteilung zusammen mit dem Management die Ist-Situation analysieren. Realismus ist dabei angebracht. [>>Artikel lesen](#)