

## MITARBEITERFÜHRUNG

# Ziele greifbarer machen

Zielorientiertes Vorgehen dient Mitarbeitern als Anreizsystem und kann damit zu einem Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg werden. Fünf Faktoren helfen Führungskräften dabei, ihre Mitarbeiter beim Erreichen der Ziele zu unterstützen.

➔ Sabine Dembkowski

**W**er ein Ziel vor Augen hat, ist motivierter und leidensbereiter und zu Leistungen fähig, von denen er selbst geglaubt hat, sie nicht bringen zu können. Eine Binsenwahrheit, die wir jetzt wieder bei der Olympiade in Beijing beobachten konnten. Für die Sportler gab es von Anfang an gleich zwei Ziele zu bewältigen. Das Langfrist-Ziel „Olympia“ und während der Olympiade das Kurzfristziel „olympische Medaille“. Schon an diesen beiden Zielen wird deutlich, dass nur ein Ziel vor Augen alleine nicht reicht, um erfolgreich und motiviert zu sein.

Wie haben die Sportler die lange Zeit der Vorbereitung ohne große Einbrüche überstanden? Wie haben sie dem enormen

Druck während der Olympiade standgehalten? Und: Warum ist der favorisierte Kunstturner Fabian Hambüchen gescheitert – gemessen an seinen Zielvorgaben –, während die Schwimmerin Britta Steffen überraschenderweise gleich Doppel-Olympiasiegerin wurde? Daraus lässt sich ableiten, dass Ziele mit Augenmaß vorgegeben werden müssen, und diejenigen, von denen erwartet wird, dass sie ein Ziel erreichen, müssen entsprechend begleitet werden.

Richtig angewendet werden aber auch Sie als Führungskraft erleben, dass Sie mit einem vernünftigen Setzen von Zielen ein wahres „Medaillenfeuerwerk“ entfesseln können, um in der Sprache des Sports zu bleiben.

## ERFOLGSFAKTOREN FÜR DAS ERFÜLLEN DER ZIELVORGABE

Das vernünftige Setzen von Zielen bedeutet vor allen Dingen, fünf Faktoren zu berücksichtigen und diese zu bestimmten Zeiten auf eine bestimmte Art und Weise einzusetzen:

**1. Eindeutigkeit:** Eindeutige Ziele sind klar messbar. Das Ziel ist unmissverständlich benannt, die Zeit, die zur Erreichung des Ziels benötigt wird, klar definiert und die Mitarbeiter wissen, was erwartet wird. Solche eindeutigen Zielvorgaben stellen sich schnell als Motivationsquelle heraus. Ziele hingegen, die vage oder zu allgemein formuliert sind, haben nur einen geringen Anreizwert. Wollen Sie die Leistungen

Ihres Teams verbessern – und damit den Erfolg der Abteilung – so setzen Sie klare Ziele mit genauen und messbaren Anforderungen, etwa: „Erstellen Sie innerhalb der kommenden 24 Stunden ein Angebot für den Kunden.“

**2. Herausforderung:** Eine der wichtigsten Eigenschaften von Zielen ist der Grad der Herausforderung. Mitarbeiter, die sich nicht gefordert fühlen, sind schnell demotiviert. Sind sie hingegen überfordert, stellt sich bald Frustration ein. Behalten Sie also Augenmaß, aber denken Sie daran, jedes Ziel zu einer Herausforderung zu machen. Normalerweise steigt die Belobigung mit dem Grad der Schwierigkeit eines zu erreichenden Ziels. Wenn jemand also glaubt, für das Erreichen eines anspruchsvollen Ziels entsprechend honoriert zu werden, steigen gleichermaßen Enthusiasmus und Antriebswille bei der Umsetzung der Aufgabe.

**3. Verbindlichkeit:** Mitarbeiter neigen eher dazu, sich einem Ziel zu verpflichten, wenn sie bei der Definition der Zielvorgaben beteiligt sind. Denken Sie auch hier an das Setzen von vernünftigen Zielen. In diesem Fall heißt Vernunft „abgesprochen“ und „realistisch“, nicht „erreichbar“ und „sachdienlich“. Abgesprochene, das heißt einmütig beschlossene Ziele, sind verbindliche Ziele. Ziele sollten im Einklang mit Unternehmenszielen stehen und in Übereinstimmung mit bisherigen Erwartungen und organisatorischen Belangen. So lange der Mitarbeiter den Eindruck hat, dass es sich um solche Ziele handelt und der Bevollmächtigte glaubwürdig ist, ist Verbindlichkeit hergestellt. Wenn Sie an Ihrem Arbeitsplatz mit Zielvorgaben arbeiten, berücksichtigen Sie dabei auch Ihre Mitarbeiter. Ermutigen Sie sie, dass sie ihre eigenen Ziele entwickeln und sorgen Sie für eine transparente und nachvollziehbare Kommunikation. Auf diese Weise stellen Sie sicher, dass die Ziele sich im Einklang mit den Unternehmenszielen und -visionen befinden.

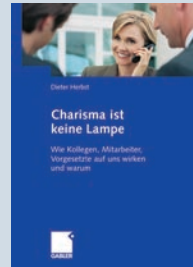
**4. Feedback:** Neben den richtigen und vernünftigen Zielvorgaben enthält ein effektives Zielprogramm auch ein Feedback. Darüber können Erwartungen geklärt werden, Schwierigkeiten von Zielvorgaben korrigiert und Erkenntnisse gewonnen werden. Feedbacks sollten regelmäßig stattfinden. So lässt sich, besonders bei Zielen, zu deren Realisierung man viel Zeit braucht, wirkungsvoll der Erfolg messen. Dabei sollten Langfrist-Ziele in kleinere Einheiten unterteilt werden und das Feedback direkt auf die dazwischen liegenden Meilensteine bezogen sein. Räumen Sie ausreichend Zeit für die Feedbacks ein. Besprechen Sie die Leistungen der einzelnen Mitarbeiter bei der Zielerreichung ausführlich. Das gilt vor allem bei langfristigen Zielen.

**5. Vielschichtigkeit der Aufgabe:** Ziele, die besonders komplex sind, laufen schnell Gefahr, zur Überforderung zu werden. Komplexe Zielvorgaben müssen daher sehr sorgfältig geplant werden. Mitarbeiter, die komplizierte, herausfordernde Aufgaben zu bewältigen haben, sind oft besonders motiviert. Wenn jedoch Zielvorgaben nicht mit ihren Erwartungen übereinstimmen, ist das Ergebnis oft frustrierend. Insofern sollten folgende Dinge berücksichtigt werden: Geben Sie den Mitarbeitern genügend Zeit, das Ziel zu bewältigen oder ihre Leistung zu verbessern. Räumen Sie genug Zeit ein, damit Erwartungshaltungen und Anforderungen nachvollzogen werden. Das Setzen von Zielen sollte dazu dienen, leichter erfolgreich zu sein. Vergewissern Sie sich darum, dass die Rahmenbedingungen bei Zielvorgaben die Mitarbeiter beim Bewältigen ihrer Aufgaben nicht frustrieren oder blockieren. ↩

**INFO** **AUTORIN:** Dr. Sabine Dembkowski ist Gründerin und Geschäftsführerin von The Coaching Centre in Köln und London.  
**KONTAKT:** [sabinedembkowski@thecoachingcentre.com](mailto:sabinedembkowski@thecoachingcentre.com) **INTERNET:** [www.thecoachingcentre.com](http://www.thecoachingcentre.com)

WWW.GABLER.DE

*Besser wirken -  
mehr erreichen*



Dieter Herbst  
**Charisma ist keine Lampe**  
Wie Kollegen, Mitarbeiter,  
Vorgesetzte auf uns wirken  
und warum

2008. 171 S. Br. EUR 36,90  
ISBN 978-3-8349-0460-7

**Fax +49(0)611. 7878 - 420**  
**Ja, ich bestelle**

Expl. **Charisma ist keine Lampe**  
ISBN 978-3-8349-0460-7  
EUR 36,90 zuzügl. Versand EUR 3,32

Name, Vorname

Firma

Straße (bitte kein Postfach)

PLZ | Ort

Datum | Unterschrift

32108055

KOMPETENZ IN  
SACHEN WIRTSCHAFT

Änderungen vorbehalten.  
Erhältlich im Buchhandel  
oder beim Verlag.  
Geschäftsführer:  
Dr. Ralf Birkelbach,  
Albrecht F. Schirmacher,  
AG Wiesbaden HRB 9754.

