

# Führung durch Zielvereinbarung

Der Prozess der Zielvereinbarung soll das Streben nach Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung des Mitarbeiters mit den Vorstellungen und Ansprüchen des Unternehmers in Einklang bringen. Die Einigung und Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters sowie die Art der gestellten Aufgaben sind daher zu berücksichtigen.

## • Vorgabe und Vereinbarung von Zielen

Die Funktion des Unternehmers liegt darin, dass er Leistungen mit und durch seine Mitarbeiter erbringt. Damit der Unternehmer Leistungen mit und durch seine Mitarbeiter erzielen kann, muss er planen, was geschehen soll: **Planung ist abhängig von Zielen.**

Sind keine Ziele vorhanden, besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter Leistungen erbringen, die nicht gewünscht sind. **Mitarbeiter möchten wissen, was von ihnen verlangt wird.**

Um die Arbeit des Mitarbeiters an übergeordneten Zielen auszurichten und die Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitern des Unternehmens zu erreichen braucht dieser Ziele.

Der Mitarbeiter erhält seine Ziele

- aus Arbeitsanweisungen des Unternehmers;
- aus der Stellenbeschreibung;
- indem er seine Ziele selbst festlegt.

Der Mitarbeiter erhält sehr viele Ziele von seinem Vorgesetzten, dennoch sollte er auch die Möglichkeit haben, in seinem Bereich Selbstinitiative zu entwickeln.

**Selbstinitiative des Mitarbeiters erhöht seine Selbständigkeit und Mitverantwortung.**

## • Anforderungen an Ziele

Ein Ziel ist dann ausreichend formuliert, wenn es „handlungsbestimmend“ ist. Dies ist dann gegeben, wenn durch das Ziel genau bestimmt ist, was der Mitarbeiter zu tun hat.

Nicht alle Anweisungen an Mitarbeiter sind „handlungsbestimmend“ (z. B. „Räumen Sie das Lager auf!“ – Weiß der Mitarbeiter genau, was von ihm verlangt wird?).

*Fortsetzung*



Folgende Anforderungen sollten erfüllt sein:

- **Was** soll erreicht werden? (Erwünschter Endzustand)
- **Wieviel** soll erreicht werden? (Quantitative Dimension)
- **Wann/bis wann** soll das Ziel erreicht werden? (Zeitliche Dimension)
- **Wie** soll das Ziel erreicht werden? (Mittel, Maßnahmen, die zur Erreichung des Zieles notwendig sind)
- **Warum** soll das Ziel erreicht werden? (Begründung)

Wie könnte die Anweisung an den Lagerarbeiter daher lauten?

„Am Nachmittag wird das Fertigmaterial X verladen. Räumen Sie diesen Teil des Lagers so auf, dass der Hubstaplerfahrer unbehindert arbeiten kann!“

### • Betriebliche Zielhierarchie

In jedem Unternehmen gibt es ein System von unter- und übergeordneten Zielen, eine sogenannte Zielhierarchie. Die Ziele stehen in einem ganz bestimmten Zusammenhang. An der Spitze stehen sogenannte Unternehmensziele.

- Erzielung eines Gewinnes,
- Umsatzsteigerung u.a.m.

Um diese übergeordneten Ziele zu erreichen, müssen Detailziele gesetzt werden, die durch ganz bestimmte Maßnahmen erreicht werden. Mitarbeiter auf dieser Ebene tragen durch korrekte Durchführung ihrer Aufgaben (= „Maßnahmen“) zur Erfüllung des übergeordneten Zieles bei.

**Je genauer das Ziel, desto besser können Maßnahmen auf dieses Ziel abgestimmt werden.**

Der Unternehmer ist in diesem Zusammenhang für die Verdeutlichung von Zielen und für die Verteilung von Aufgaben verantwortlich, steuert also die Zielerklärung und Zieldurchsetzung.

Zielerklärung und -durchsetzung ist abhängig vom Führungsstil des Unternehmers.

Es genügt nicht, nur die Ziele richtig zu formulieren und die Maßnahmen sorgfältig zu planen. Die Mitarbeiter müssen die geplanten Maßnahmen auch verstehen können und damit einverstanden sein.

Maßnahmen dürfen nicht von oben her „verordnet“ werden.

Um dies zu erreichen, ist es notwendig, mit dem Mitarbeiter ein Gespräch über das angestrebte Ziel und die geplanten Maßnahmen (Zielgespräch) zu führen.

**Im Zielgespräch kann der Unternehmer dem Mitarbeiter die Notwendigkeit der geplanten Maßnahmen deutlich machen. Er schafft damit die Voraussetzung, dass die geplanten Maßnahmen beim Mitarbeiter nicht auf Widerstand stoßen.**