



Bildnachweis: Jo Panuwat D - stock.adobe.com

Ziele: Mitten ins Schwarze

Zielvereinbarung | Gerade in der Arbeitswelt haben Ziele über die letzten Jahre immer mehr an Bedeutung gewonnen und sind in vielen Unternehmen und Tätigkeitsfeldern nicht mehr wegzudenken. Der Jahresanfang ist eine gute Zeit, um sich mit dieser Thematik im Unternehmenskontext konkreter zu befassen. Wir zeigen, wie sich das sinnvoll nutzen lässt.

Ein Städtetrip am Wochenende, der erste Besuch bei Freunden nach dem Umzug ins Eigenheim oder der Weg zum neuen In-Restaurant – man sitzt im Auto und gibt schnell mal eben die Adressdaten ins Navi ein. Startpunkt, Ziel, Entfernung, Route, Fahrzeit – alle Informationen auf einen Blick und schon kann es losgehen. Effizient, schnell und zielgerichtet.

Der Jahresbeginn ist für viele Menschen eine Zeit, die viele Parallelen zum Programmieren des Navigationssystems hat. Das alte Jahr ist gegangen, man blickt zurück, schaut, was gut gelaufen ist und was nicht

optimal funktioniert hat. Daran schließt sich der Ausblick auf die kommenden zwölf Monate an und damit auch die Frage, wie die Weichen für das neue Jahr gestellt werden müssen?

Bloß – wer Weichen stellen will, der braucht ein Ziel.

Was können Ziele?

Unternehmen, die Ziele aktiv in ihrer Unternehmenskultur einsetzen, haben die Chance ganz verschiedene Themenkomplexe damit positiv zu beeinflussen. Ziele können motivierend wirken, verborgene

Potenziale entfesseln, die Zufriedenheit der Belegschaft steigern, den Teamgeist stärken und auch ein Signal von Anerkennung und Wertschätzung sein.

In vielen Unternehmen hat sich das Instrument des Führens mit Zielen erfolgreich etabliert.

Was vielfach einmal mit Prämienvereinbarungen für die Führungskräfte und Mitarbeitende im Vertrieb begann, hat sich mittlerweile längst auch in anderen Unternehmensbereichen durchgesetzt.

„In unserer Beratung schließen wir mit allen Mitarbeitenden jährlich individuelle

KURZ-VITA - RAINER HASKE



- Jahrgang 1984, verheiratet, zwei Kinder, wohnhaft in Emstek
- Duales Studium (Ausbildung zum Industriekaufmann bei einem international agierenden Unternehmen der Agrartechnik + Wirtschaftsingenieurstudium an der FHWT Diepholz)
- Zusätzlich berufsbegleitendes Masterstudium (MBA Vertriebsingenieur an der Zentralen Fachhochschule für Fernstudien)

Berufsleben

- 7 Jahre Erfahrung im internationalen Vertrieb in global agierenden Maschinen- und Anlagenbau-Unternehmen der Agrar- und Ernährungsbranche
- Wechsel in die Personalberatung im Jahr 2012
- Nach Stationen als Teamleiter Agrar und Prokurist seit Januar 2020 Geschäftsführer der
- Dr. Schwerdtfeger Personalberatung GmbH & Co. KG

Zielvereinbarungen ab, die je nach Grad der Erreichung mit einer Prämie belohnt werden. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass dadurch Themen, die rechts und links des originären Aufgabenfeldes liegen, wieder stärker in den Fokus genommen, aber auch Sonderaufgaben und Projekte erfolgreicher realisiert werden“, erklärt Rainer Haske, Geschäftsführer der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung GmbH & Co. KG.

Ziele in der Praxis

Dreh- und Angelpunkt ist die Zielvereinbarung, die zwischen dem Unternehmen und dem Mitarbeitenden individuell und schriftlich geschlossen wird. Dorthin führt ein strukturierter Prozess, an dem sowohl das Unternehmen als auch der Mitarbeitende aktiv partizipieren muss, damit am Ende eine Vereinbarung steht, in der sich beide Seiten wiederfinden können.



Hinter dem knappen Begriff „smart“ verbirgt sich ein simples Muster, das beschreibt, wie Zielvereinbarungen idealerweise aufgebaut sein sollen.

Im ersten Schritt gilt es einen Blick auf die strategischen Ziele des Unternehmens insgesamt zu werfen. Das klingt für manche im ersten Moment vielleicht etwas weit hergeholt, ist in der Gesamtschau aber überaus wichtig. Schließlich ist dort verankert, wohin die Reise für alle gehen soll. Das große Ganze, der Schirm unter dem die gesamte Organisation steht. Diese strategischen Ziele müssen von der Unternehmensführung in operative Ziele übersetzt werden. Sprich, es gilt zu schauen, was wann wie und von wem erreicht werden soll. Raus aus der Theorie hin zur praktischen Umsetzung. An diesem Punkt kristallisiert sich auch heraus, welchen Beitrag die einzelnen Abteilungen und Bereiche des Unternehmens zur Erreichung der operativen Ziele leisten können und sollen.

Wenn die Ziele so weit gediehen und definiert sind, geht es daran, sie noch weiter herunterzubrechen, und zwar auf die Führungskräfte und Mitarbeitenden ganz individuell. Dabei sollte man die Kompetenzen, Fähigkeiten und Talente des Einzelnen genau betrachten.

An diesem Punkt ist auch zu entscheiden, ob man sich bei der Zielsetzung auf den originären Aufgabenbereich des Mitarbeitenden konzentriert oder auch Themen einbezieht, die nicht Teil des Tagesgeschäftes sind. So kann man die Möglichkeit nutzen, die Mitarbeitenden für wichtige und erfolgskritische Themen zu sensibilisieren, die sonst im Alltag schnell mal auf der Strecke bleiben.

Belässt man es ganz pur beim zentralen Tätigkeitsfeld, kann man auch dies ganz zielgerichtet und sinnvoll nutzen. Beispielsweise um den Verkauf besonders ertrag-

reicher Produkte, der aber vielleicht arbeitsintensiver ist, anzukurbeln und Dank geschickt gesetzter Ziele auch für den Mitarbeitenden attraktiver zu machen. Getreu dem Motto ‚Klasse statt Masse‘. Am Ende gewinnen beide Seiten, wenn die Ziele erreicht werden. Außerdem eignen sich auch Sonderprojekte und -aufgaben, wie zum Beispiel die Organisation einer Kundenveranstaltung oder Messe, für die Aufnahme in eine Zielvereinbarung.

Bei aller Vorbereitung seitens des Unternehmens dürfen der Mitarbeitende und die Führungskraft nicht vergessen werden. Schließlich geht es bei der Vereinbarung von Zielen darum, dies im beiderseitigen Einvernehmen zu tun. Auch sie sollten sich demnach Gedanken dazu machen, welche Ziele sie für sich selbst sehen, was sie erreichen wollen und worauf sie in den kommenden zwölf Monaten einen besonderen Fokus legen möchten.

Hier zahlt es sich für Unternehmen ganz besonders aus, wenn die Strategie innerhalb der Organisation bekannt und möglichst transparent dargestellt ist. Nur dann haben die Mitarbeitenden eine Chance, von sich aus schauen zu können, welchen Wertschöpfungsbeitrag sie selbst leisten wollen, und können gut vorbereitet in das Zielvereinbarungsgespräch gehen. Ansonsten sind sie darauf angewiesen, sich in diesem Termin zunächst die Ideen ihrer Vorgesetzten anzuhören und dann zu gucken, ob und inwieweit sie sich darauf einlassen wollen. Denn was nun folgt ist die gemeinsame Erarbeitung der eigentlichen Zielvereinbarung. In diesem Gespräch muss offen über Erwartungen und Zahlen gesprochen werden. Zahlen, die erreicht werden sollen, z.B.

Verkaufszahlen oder konkrete Einsparpotenziale im Einkauf oder etwa die Verkürzung der Bearbeitungszeit von Rechnungen in der Buchhaltung. Auf der anderen Seite geht es auch um die Zahlen, die für den Mitarbeitenden oder die Führungskraft besonders interessant und die Antwort auf die Frage, was kann für mich dabei herauspringen, sind.

Smart(e) Ziele

Damit die Vorschläge und Ideen überhaupt greifbar und in eine praktikable Zielvereinbarung gegossen werden können, hat es sich bewährt, die Maßgaben der sogenannten SMART-Formel zu berücksichtigen.

- Das „S“ in der SMART-Formel steht für den Begriff spezifisch. Das bedeutet, dass das Ziel genau und auf den Punkt bestimmt sein muss. Es darf keine Unklarheiten in der Formulierung geben.
- Messbar ist der Begriff, der sich hinter dem „M“ verbirgt. Das setzt voraus, dass man genau und ohne jeglichen Raum für Interpretation bestimmen können muss, ob, oder inwieweit ein Ziel erreicht wurde.
- „A“ steht für attraktiv und aktiv beeinflussbar. Attraktiv sollte die Folge sein, die mit der Erreichung des Ziels verknüpft ist, also eine Prämie, für die es sich lohnt, sich ins Zeug zu legen. Außerdem muss das Ziel vom jeweiligen Mitarbeitenden auch aktiv beeinflussbar sein, das heißt, er muss es selbst in der Hand haben, dass er es erreichen kann. Wenn man den Erfolg nicht aktiv selbst beeinflussen kann, sondern auf das Wohl und Wehe anderer angewiesen ist, erfüllt das Ziel nicht das Gütesiegel smart.
- Das „R“ steht für die Begriffe realistisch und relevant. Wird ein Ziel vereinbart, das für den Mitarbeitenden von Beginn an unerreichbar ist, kann man es am besten gleich ganz sein lassen. Ziele dürfen und müssen herausfordernd sein, wenn sie motivieren und zu besonderen Leistungen anspornen sollen – aber kippt das Ganze ins Unerreichbare, wirkt dies wie ein Motivationskiller. Relevanz sollte in Bezug auf die Ziele des Unternehmens insgesamt gegeben sein.
- Zu guter Letzt das „T“, das für den Begriff terminiert steht. Es muss nämlich auf jeden Fall ein konkreter Zeitpunkt benannt werden, bis zu dem das Ziel erreicht sein soll.

Der Text, der zwischen dem Mitarbeitenden und dem Unternehmen, vertreten durch den jeweiligen Vorgesetzten, vereinbart wird, muss diesen Kriterien gerecht werden, damit die Zielvereinbarung über-



In eine Zielvereinbarung zwischen Mitarbeiter und direktem Vorgesetzten spielen viele Faktoren mit hinein. Smart markiert den Aufbau, die Inhalte ergeben sich aus dem Arbeitsalltag und -rahmen.

Bildnachweis: dp@pic - stock.adobe.com

haupt die Chance hat, ihre volle Strahlkraft und Wirkung entfalten zu können. Wenn das Ziel beispielsweise unklar beschrieben und nicht wirklich messbar ist, handelt es

sich um ein sogenanntes Kaugummi-Ziel, das man in jede Richtung ziehen, aber eben nicht konkret greifen kann. Das ist ganz besonders für den Mitarbeitenden misslich,



WIR SIND VERWURZELT MIT DER LANDWIRTSCHAFT UND AUF DEN FELDERN DER WELT ZU HAUSE.

Zur Verstärkung unseres Vertriebs-Teams im Außendienst suchen wir den:

Area Sales Manager D/A/CH (m/w/d)
für die Produktbereiche Schneidwerke und „Ökonventionelle Landwirtschaft“

Maschinen für eine produktive und nachhaltige Landwirtschaft bestimmen unsere Arbeit. Alle Kollegen an 19 deutschen und 3 internationalen Standorten engagieren sich für die Zufriedenheit unserer Kunden. Im regional tätigen Landmaschinenhandel sind wir Vertriebspartner von John Deere. In unserem Produktionsunternehmen Zürn Harvesting entwickeln und produzieren wir Erntevorsätze, Technik zur mechanischen Unkrautkontrolle sowie Spezialmaschinen für die Pflanzenzucht. Als expandierendes Unternehmen im Familienbesitz vertreiben wir unsere Produkte an Kunden in aller Welt.

Sie fühlen sich angesprochen?
Dann freuen wir uns über die Zusendung Ihrer aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen mit Angabe des möglichen Eintrittsdatums und der Gehaltsvorstellung.

Mehr Infos unter zuern.de/karriere 

Zürn Harvesting GmbH & Co. KG · Kapellenstr. 1 · 74214 Schöntal-Westernhausen
Sonja Faber-Viriant · sonja.faber@zuern.de · Tel.: 07943 9105-28 · www.zuern.de

denn er weiß in diesem Fall nicht, was von ihm überhaupt ganz genau erwartet wird und kann schlicht nicht zielgerichtet aktiv werden. Viele fangen dann an, das Ziel zu interpretieren und machen das, wovon sie denken, dass es von ihnen erwartet wird. Sicherheit und Verlässlichkeit bestehen hier aber nicht. Und richtig unangenehm wird es dann für alle Seiten im Prämiengespräch. Wenn dann nämlich festgestellt wird, dass die Erwartungen des Arbeitsgebers und die Interpretation des Mitarbeitenden nicht deckungsgleich waren und das Ziel im Ergebnis somit verfehlt wurde.

Ebenso unnagenehm ist es, wenn die Zielerreichung nicht messbar ist und nur Pi mal Daumen geschaut werden kann, ob es denn geklappt hat. Da für den Mitarbeitenden mit der Zielerreichung in der Regel finanzielle Folgen verbunden sind, kann es im Ergebnis zu Unmut und Unzufriedenheit führen, wenn der Daumen des Unternehmens nicht in die gewünschte oder erwartete Richtung zeigt. Ein negativer Effekt, den es gerade in Zeiten eines Fach- und Führungskräftemangels in jedem Falle zu vermeiden gilt.

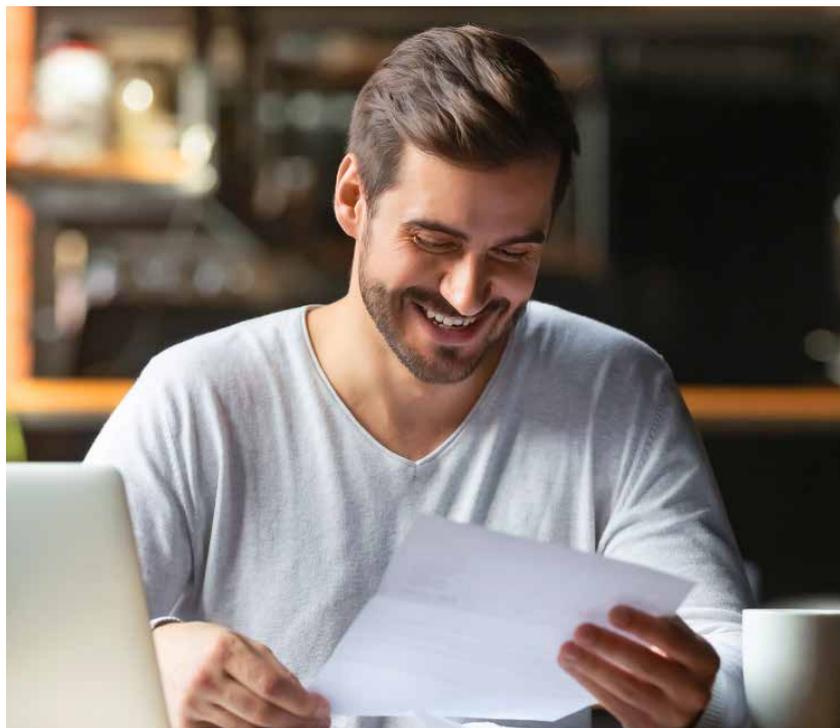
Zwischenstopps einlegen

„Bei uns im Hause hat es sich bewährt, dass wir unterjährig mit unseren Mitarbeitenden regelmäßig ins Gespräch gehen und schauen, wie die Dinge in Sachen Zielerreichung stehen. Wie bei einem Boxenstopp im Autorennen halten wir kurz gemeinsam inne, schauen auf die Zahlen und gucken, ob noch irgendwo etwas nachjustiert werden muss, oder ob der Mitarbeitende an der einen oder anderen Stelle vielleicht noch Unterstützung braucht, um es über die Zielinie schaffen zu können“ führt Rainer Haske weiter aus. „So behalten wir alle die definierten Vorgaben gemeinsam im Blick, können zusammen und individuell daran arbeiten.“

Unvorhersehbare Ereignisse

Wenn man eine Zielvereinbarung schließt, geht man in der Regel davon aus, dass sich an den Bedingungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens keine signifikanten Veränderungen ergeben. Gerade im vergangenen Jahr hat die Corona-Pandemie aber gezeigt, wie massiv unvorhersehbare Ereignisse sich in der Arbeitswelt niederschlagen können. Die Auswirkungen machten auch nicht vor den Zielvereinbarungen halt. Viele Unternehmen haben ihre Mitarbeitenden mit dem Risiko der Erreichbarkeit der Ziele und den damit verbundenen finanziellen Konsequenzen nicht allein gelassen und die Ziele unterjährig an die erheblich veränderten Bedingungen ange-

DAS RÄT RAINER HASKE



Bildnachweis: fizkes - stock.adobe.com

Ein Mitarbeiter, der sich realistische, herausfordernde Ziele setzt und diese erreicht, leistet einen guten Beitrag zum Gesamtergebnis und ist meist langfristig motivierter.

- Nutzen Sie als Unternehmen die Chance Ihre Effizienz und Ihren Erfolg zu steigern, indem Sie das Thema Führen mit Zielen in Ihrer Unternehmens- und Führungskultur verankern. Zudem haben Sie so die Möglichkeit, die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeitenden zu erhöhen und die Bindung an Ihr Unternehmen zu stärken!
- Beachten Sie in jeden Fall die Maßgaben der SMART-Formel bei der Formulierung von Zielvereinbarungen und vermeiden Sie so nicht nur das Entstehen von Kaugummi-Zielen, sondern beugen auch Unmut und Unzufriedenheit in Ihrer Belegschaft vor.
- Legen Sie regelmäßig (im Quartal oder halbjährlich) Zwischenstopps ein und tauschen Sie sich mit Ihren Mitarbeitenden zum aktuellen Stand der Zielerreichung aus. So behalten Sie die Dinge im Blick und können dort, wo es erforderlich ist, Unterstützung anbieten.
- Binden Sie Ihre Mitarbeitenden aktiv in die Erstellung der Zielvereinbarungen ein. Es handelt sich um eine Vereinbarung, die von beiden Seiten gemeinsam entwickelt und getragen werden muss, damit sie erfolgreich realisiert werden kann.

passt. Sie signalisierten so Wertschätzung für die Leistung und auch Fürsorge in einer für alle Parteien herausfordernden Zeit. Ein Vorgehen, das massiv auf Mitarbeiterbindung, Zufriedenheit und die Arbeitgeberattraktivität einzahlt.

Unternehmen sind erfolgreich, wenn ihre Mitarbeitenden es auch sind. Das gemeinsame Setzen von Zielen kann einen positiven Motivations- und Leistungsschub verursachen, sowohl auf Teamebene als auch bei jedem einzelnen Mitarbeitenden

ganz individuell. Führen mit Zielen eröffnet für Unternehmen die Chance, die Aktivitäten der Mitarbeitenden in eine Bahn zu lenken, die sich an der Unternehmensstrategie ausrichtet und die Organisation insgesamt erfolgreicher zu machen.

Daher kann für 2022 gelten: Startpunkt, Ziel, Entfernung, Route, Fahrzeit. Los geht's!

purnhagen@personal-schwerdtfeger.de
alexander.bohnsack@dlv.de