



# Zielsetzung

## Zielsetzung

Der Pilot einer Verkehrsmaschine meldet den Passagieren:  
über Lautsprecher:  
„Ich habe eine gute und eine schlechte Nachricht für Sie.  
Die gute ist, daß wir unsere *Geschwindigkeit* permanent verbessern,  
die schlechte ist, wir stürzen ab.“

Die Schlußfolgerung dieser Information ist recht einfach:

Egal wie schnell man sich fortbewegt  
oder eine Angelegenheit anpackt,  
**man wird sich nicht in die richtige Richtung bewegen,  
wenn man sich nicht dem Ziel nähert.**

**Nur wer Ziele hat, weiß  
ob die Richtung stimmt und wann er an seinem Ziel ankommt.**



---

## Ziele müssen:

- K **werthaltig sein**  
Ziele sollten so ausgestaltet sein, daß es sich lohnt, sie auch zu erreichen, für den Einzelnen, die Arbeitsgruppe oder für das Unternehmen als Ganzes.
  
- K **meßbar sein**  
Für Ziele sollten Kriterien gegeben sein, die deutlich machen, daß das Ziel auch erreicht ist.
  
- K **realistisch sein**  
Ziele müssen innerhalb einer bestimmten Zeit erreicht werden, mit einem vernünftigen Aufwand.

Bei der eigenen Zielformulierung, die zur ureigenen Aufgabe jeder Führungskraft gehört, sollte man sich also zuerst fragen, **was die Ziele des Unternehmens oder der eigenen Arbeitsgruppe sind.**

Erst dann empfiehlt es sich, sorgfältig darüber **nachzudenken**, was man im eigenen Aufgabenbereich vorzunehmen gedenkt.

Es lohnt sich, **niederzuschreiben**, was man tun möchte, um es anschließend mit den Zielen des Unternehmens oder der Arbeitsgruppe zu **vergleichen**.

In einem Gespräch mit seinem unmittelbaren Vorgesetzten kann man schnell ermitteln, ob es Übereinstimmungen zwischen den eigenen Zielen und denjenigen des Vorgesetzten gibt.



## Ziele definieren

Ziele beschreiben einen gewünschten **Zustand** in der Zukunft.

Um diese Ziele zu erreichen, werden eine genau definierte Anzahl von Kontrollpunkten festgelegt, die **Teilziele**. Erst dann sollte man den Plan aufstellen, wie die Teilziele und das Gesamtziel erreicht werden können.

Dieser **Plan** ist vergleichbar mit dem, wie man ein geographisches Ziel erreichen möchte. Um auf das *Gesamtziel* zu kommen, müssen Teil- oder Etappenziele erreicht werden. Gelten diese Ziele nicht nur für die eigene Person, sondern auch noch für die Gruppe der Mitarbeiter, dann muß bei dieser Planung festgelegt werden, **wer** zuständig ist, **was** zu tun ist, **bis wann** es erreicht werden muß und **wie** es geleistet werden muß.

Für die konkrete Vorgehensweise empfiehlt es sich, diese Ziele (*Gesamtziele* und *Teilziele*) **schriftlich niederzulegen** und festzulegen, wann dieses Ziel erreicht werden muß, unter welchen Bedingungen und welche Schritte zur Erreichung des Zieles erforderlich sind.

Ziele zu setzen ist nicht nur wichtig bei langfristigen Aktivitäten, sondern auch bei den tagtäglichen Aufgabenstellungen. Ohne Ziele läuft man *Gefahr*, für etwas bestraft zu werden oder zur Verantwortung gezogen zu werden, was man nicht als seine eigene Aufgabe erkannt hat. Zudem verschwendet man häufig seine Zeit mit Dingen, die eine geringere Wertigkeit besitzen, oder man beschäftigt sich mit Aufgaben, die individuell enorm viel Spaß machen und konzentriert sich dabei weniger auf solche, die für den Unternehmenserfolg wichtiger sind.



---

## Anderen helfen, Ziele zu definieren

Es empfiehlt sich, die **eigenen Pläne** mit Mitarbeitern und Kollegen **abzusprechen**. Selbstverständlich gehört es auch zu den Aufgaben der Führungskraft, mit Mitarbeitern zu besprechen, in welchem Maße die definierten Ziele erreicht werden sollen. Dies kann entweder individuell oder in einem Team geschehen. Erst dadurch wird gewährleistet, daß Ziele verständlich werden und Mitarbeiter auch willens sind, diese Ziele zu erreichen.

Wenn Mitarbeiter in den Zielprozeß mit eingebunden sind, **identifizieren** sie sich sowohl mit den Zielen, als auch mit dem Unternehmen und mit der eigenen Arbeitsgruppe. Selbst gesetzte Ziele bewirken darüber hinaus auch, daß sie eine **höhere Verbindlichkeit** für den Einzelnen haben.

**Gut definierte Ziele und Vorgaben sind für ein Arbeitsteam unerläßlich.**

Man stelle sich vor, ein Orchester würde nicht das Ziel (das Stück) kennen bzw. ein gemeinsames Ziel akzeptieren. Die Folge wäre, daß vielleicht jeder Musiker ein anderes Stück spielt. Die Gruppe der Musiker wäre nie ein erfolgreiches Orchester.

Deshalb müssen Ziele und Vorgaben **klar verständlich vermittelt** werden, nur so kann ein Team sie verstehen und sich die Ziele zu eigen machen.

Mitarbeiter haben natürlich auch **persönliche Ziele**, darunter solche, die auch **mit der Aufgabe vereinbar** sind, z.B. daß sie sich darum bemühen, neue handwerkliche Fähigkeiten zu erlernen, bei Kollegen beliebt sein wollen oder eine Beförderung anstreben.

Es ist für Führungskräfte ratsam, diese persönlichen Ziele von Mitarbeitern zu **erfahren** und sich auch dafür zu interessieren. Dann sollte man sich gemeinsam mit dem Mitarbeiter überlegen, wie diese Zielvorstellungen **eingebunden** werden können in die unternehmerischen Ziele und in Übereinstimmung gebracht werden können mit den Zielen der eigenen Abteilung bzw. der eigenen Arbeitsgruppe.

Man sollte sich andererseits aber auch nicht davor scheuen, die **eigenen Erwartungen** klar und spezifisch zu benennen, und an welchen Kriterien, qualitativ oder quantitativ, die Erfüllung der Aufgabenstellung gemessen wird. Die Festlegung von **Leistungsstandards** muß selbstverständlich werden, dies gilt nicht nur für Produktionsvorgänge, sondern auch für Tätigkeiten im Dienstleistungsbereich.

Es ist andererseits natürlich, daß es auch **Hindernisse** gibt beim Erreichen von Zielen. Es gilt daher, diese Hindernisse präzise zu **analysieren** und sich auch die Ursachen für das Hindernis verständlich zu machen. Erst dann lohnt es, sich Vorstellungen oder Pläne zu machen, um die Hindernisse zu umgehen oder zu überwinden.



## Die Bedeutung von Erwartungen

Entscheidend dafür, welche Leistungen Mitarbeiter erbringen, ist die Einschätzung und die **Erwartungshaltung**, die man als Führungskraft gegenüber Mitarbeitern bzw. gegenüber sich selbst hat.

**Niedrig gesteckte Ziele** bedeuten, daß man auch nur **niedrige Erwartungen** hat und dementsprechend **niedrige Leistungen** erhält.

Niedrige Erwartungen resultieren daraus, daß Mitarbeiter geringe Erwartungen in sich selbst setzen und auch wenig Zutrauen in ihre eigenen Fähigkeiten haben.

In welchem Maße sich ein Mitarbeiter für die Erreichung von Zielen einsetzt, hängt davon ab, welchen **Stellenwert** dieses Ziel **für ihn persönlich** besitzt. Darüber hinaus spielt es auch eine Rolle, wie weit er sich **zutraut**, die gestellten Aufgaben zu erfüllen. Anhand unterschiedlicher Studien hat sich herausgestellt, daß Menschen sehr davon abhängig sind, inwieweit ihnen die Lösung einer Aufgabe von anderen zugetraut wird. Führungskräfte haben natürlich ein hohes Maß an Einfluß auf die Motivation von Mitarbeitern und auf das Verhalten der Arbeitsgruppe.

Deshalb empfiehlt es sich, **hohe Erwartungen** an Mitarbeiter zu stellen. Natürlich müssen diese Erwartungen sich an den **Realitäten** und den **Leistungsfähigkeiten** von Mitarbeitern orientieren. Da menschliches Leistungsvermögen unterschiedlich ist, muß man dafür Sorge tragen, daß die Stärken und Fähigkeiten von jedem einzelnen Mitarbeiter berücksichtigt werden.

Ziele sollen immer so definiert sein, daß sie eine Herausforderung bilden, aber nie so hoch gesteckt sind, daß sie unerreichbar scheinen.

Es ist eine schmale Gratwanderung, Ziele gerade so hoch zu definieren, daß Mitarbeiter sie zwar mit Anstrengung, jedoch mit Erfolg erreichen können. Es gehört allerdings auch zu den ursprünglichen Aufgaben von Führungskräften, Mitarbeiter bei der Zielerreichung zu **unterstützen**, ihnen zu **helfen**, sie zu **ermutigen** und **anzuleiten**, das gesteckte Ziel auch zu erreichen.

Menschen werden höher gesteckte Ziele setzen, wenn sie **abwägbare Risiken** eingehen können. Dazu gehört, daß sie **Gewißheit** brauchen, erfolgreich sein zu können und im Falle eines Mißerfolges nicht mit Strafe rechnen zu müssen. Der Mißerfolg sollte nicht so bewertet werden, daß er die Persönlichkeit des Mitarbeiters negativ beeinträchtigt. Fehler sollten dann nicht überbewertet werden, wenn sichergestellt war, daß der Mitarbeiter



---

versuchte, sein Bestes zu geben. Erst wenn diese Haltung honoriert wird, haben Menschen die notwendige Sicherheit, neue Ziele anzugehen und neue Anstrengungen zu tätigen.

### Zusammenfassung

Nachfolgend noch einmal einige Schritte für erfolgreiche Zielsetzung:

1. Definition eigener klarer Ziele  
mit anschließender Information gegenüber den Mitarbeitern.
2. Gemeinsame Planung mit Mitarbeitern.  
Einbeziehung von arbeitsrelevanten Zielen  
und persönlichen Erwartungshaltungen der Mitarbeiter  
in die Gesamtzielsetzung.
3. Überprüfung, ob die Ziele der eigenen Arbeitsgruppe  
mit denen des Unternehmens in Einklang stehen.
4. Sicherstellung, daß Ziele werthaltig, meßbar und realistisch sind.
5. Sorgfalt bei der Zuordnung, wer was, wann und wie tut.
6. Festlegen von Teilzielen in Relation zum Gesamtziel.  
Planung, welche möglichen Hindernisse auftreten können  
und wie sie überwunden werden können.
7. Verbesserung der Motivation von Mitarbeitern dadurch,  
daß man ihnen gegenüber deutlich macht,  
daß sie das gesteckte Ziel erreichen werden.
8. Behandlung von Pannen und Fehlern als Lernerfahrung.  
Sicherstellung, daß diese Fehler das Selbstwertgefühl  
von Mitarbeitern nicht schmälern.