

### So vereinbaren Sie softe Ziele in einem Zielvereinbarungsgespräch

|                                                                            |      |
|----------------------------------------------------------------------------|------|
| ■ Quantitative versus qualitative Ziele – beides lässt sich messen . . . . | .003 |
| ■ 3 Gründe für eine gute Zielvereinbarung . . . . .                        | .004 |
| ■ So vereinbaren Sie softe Ziele . . . . .                                 | .005 |
| ■ Checkliste: Zielvereinbarung . . . . .                                   | .007 |
| ■ So messen Sie softe Ziele . . . . .                                      | .011 |
| ■ Woran kann das Erreichen softer Ziele scheitern? . . . . .               | .013 |
| ■ Bereiten Sie sich auf das Zielvereinbarungsgespräch sehr gut vor . .     | .014 |
| ■ Fazit . . . . .                                                          | .014 |

**Darum geht's:** Weniger Unfälle, höhere Stückzahlen, mehr Bestellungen – diese Ziele können Sie messen. Was aber ist mit den sogenannten weichen Zielen? Auch diese soften Ziele gehören in eine Zielvereinbarung. Was Sie im Zielvereinbarungsprozess beachten sollten und wie Sie die Erreichung der weichen Ziele bewerten können, erfahren Sie in diesem Beitrag.



**Die Autorin: Monika Blaes** ist Diplom-Ökonomin und Kommunikationsberaterin in einer der großen Banken Europas. Ihre Aufgabe ist es, wichtige Themen für die Mitarbeiter im Unternehmen aufzubereiten und über die verschiedenen Medien zu kommunizieren. Besondere Zielgruppe im Rahmen der internen Kommunikation sind die Führungskräfte. Darüber hinaus ist sie Mediatorin und arbeitet als Coach.

## Zielvereinbarung

### Kompakt-Info

### So vereinbaren Sie softe Ziele in einem Zielvereinbarungsgespräch

#### Das ist Ihre Ausgangssituation

Zielerfolge wollen gemessen werden – ob nun weniger Unfälle, höhere Stückzahlen oder mehr Bestellungen. Was aber ist z. B. mit der Kommunikations- oder Kritikfähigkeit? Auch diese sogenannten soften Ziele sollten Sie als Führungskraft bewerten.

#### So sieht der Lösungsweg aus

Softes Ziele sind Ziele im Verhaltensbereich. Dazu gehören beispielsweise:

- Steigerung der Kommunikationsfähigkeit
- bessere Konfliktfähigkeit
- höhere Kritikfähigkeit
- Entwicklung der Führungsfähigkeit
- Entwicklung der emotionalen Intelligenz
- effizientere Arbeitsweise
- erfolgreiche Mitarbeit im Projekt

#### Folgende Maßnahmen führen zum Ziel

Um softes Ziele zu erreichen, braucht es viel Energie, denn es geht darum, Verhalten zu verändern. Deshalb ist es wichtig, regelmäßig zu überprüfen, ob auch die soften Ziele tatsächlich erreicht wurden.

#### Überprüfen Sie die erfolgreiche Umsetzung

Halten Sie daher die festgesetzten Ziele nach. Überprüfen Sie in regelmäßigen Abständen, ob Ihre Messgrößen und Indikatoren erreicht wurden und ob es auch noch die richtigen sind.

## Quantitative versus qualitative Ziele – beides lässt sich messen

Grundsätzlich kann man 2 wesentliche Zielarten voneinander unterscheiden: sachliche bzw. **quantitative Ziele** und sogenannte **qualitative Ziele**. Über quantitative Ziele wird das Erreichen bestimmter (zahlenmäßig bewertbarer) **Arbeitsergebnisse** vereinbart.

Qualitative Ziele hingegen lassen sich mit Zahlen nur schwer messen. Diese dienen der Förderung von **Mitarbeiterfähigkeiten** bzw. dem Erwerb bestimmter Qualifikationen.

Allen Zielen ist gemeinsam, dass sie **gleichzeitig 2 Funktionen** erfüllen: Sie geben den Mitarbeitern **Orientierung** und einen **Leistungsanreiz**, genau diese Ziele – und keine anderen – zu erreichen. Durch räumliche, zeitliche oder finanzielle Vorgaben werden die Ziele konkretisiert und idealerweise in detaillierte Maßnahmenpläne übersetzt und realisiert.

### Beispiel: Softe Ziele schwer zu fassen?

Stefan Hauser leitet seit einigen Monaten ein Team von 9 Technikern. In der letzten Zeit beobachtet er Spannungen im Team: Der Ton ist oft recht harsch, die Zusammenarbeit und die gegenseitige Unterstützung funktionieren nicht immer reibungslos. Hauser vermutet, dass dies daran liegt, dass sein Vorgänger auf die Teamfähigkeit seiner Mitarbeiter nicht viel Wert gelegt hat. Das soll nun anders werden.

Im Zielvereinbarungsgespräch will er mit ihnen die Entwicklung dieses soften Ziels vereinbaren. Was muss er dabei beachten?

# Zielvereinbarung

---

## Ohne Ziele keine Führung

Sie als Führungskraft werden Ihre Mitarbeiter in der Regel immer mit quantitativen und qualitativen Zielen führen, um die unternehmerischen Ziele zu erreichen. Zielvereinbarungen auf Mitarbeiterebene ergeben nur dann einen Sinn, wenn im Unternehmen ein umfassendes Zielsystem existiert, aus dem sich die Ziele jeweils voneinander ableiten lassen. Dies ist dann der Fall, wenn auf allen vorhergehenden Ebenen Ziele definiert wurden.

Softe Ziele sind **Ziele im Verhaltensbereich**, z. B.:

## Softe Ziele

- Steigerung der Kommunikationsfähigkeit
- bessere Konfliktfähigkeit
- höhere Kritikfähigkeit
- Entwicklung der Führungsfähigkeit
- Entwicklung der emotionalen Intelligenz
- effizientere Arbeitsweise
- erfolgreiche Mitarbeit im Projekt

## 3 Gründe für eine gute Zielvereinbarung

### Grund 1: Menschen brauchen Orientierung

Um handlungsfähig zu sein und zu bleiben, brauchen Sie und Ihr Team klare Zielpunkte. Diese Orientierung kann mithilfe von Zielvereinbarungen gegeben werden. Das gilt besonders für die schwerer greifbaren soften Ziele.

### Grund 2: Das Unternehmen braucht Steuerung

Ein Unternehmen wird quantitativ und qualitativ gesteuert und entwickelt. Indem die Unternehmensleitung die Ziele veröffentlicht, erfährt jeder Mitarbeiter, welche Ziele in der kommenden Periode erreicht werden sollen.

---

# Zielvereinbarung

---

## Beispiel: Individuelle Ziele vereinbaren

Stefan Hauser erkennt, dass er das Teamklima verbessern will. Bei den anstehenden Jahresgesprächen spricht er das Thema bei jedem Mitarbeiter an. Überrascht ist er, dass fast jeder Ideen hat, um das Teamklima zu verbessern. Hauser notiert sich die Vorschläge und will sie in der nächsten Teambesprechung diskutieren.

## Grund 3: Das Unternehmen braucht eine gute (interne und externe) Kommunikation

Dadurch, dass Ziele auf verschiedene Ebenen (Unternehmen, Gruppen, Mitarbeiter) heruntergebrochen werden, wird das Risiko von Missmanagement durch Fehlkommunikation verringert und somit der Erfolg der Unternehmung gesichert.

## So vereinbaren Sie softe Ziele

Wenn Sie eine möglichst positive Zielwirkung erreichen wollen, müssen Sie bei der Festlegung von Mitarbeiterzielen – auch bei den soften – darauf achten, dass die vereinbarten Ziele bestimmte Kriterien erfüllen. Diese Anforderungen lassen sich mit der bekannten **SMART**-Formel auf den Punkt bringen:

**S = Spezifisch**

**M = Messbar**

**A = Anspruchsvoll und attraktiv**

**R = Realistisch**

**T = Terminiert**

---

# Zielvereinbarung

---

**Spezifisch:** Wichtig ist die klare Zieldefinition. Beschreiben Sie die Ziele so, dass sie für Ihren Mitarbeiter klar, konkret, verständlich und nachvollziehbar festgelegt sind. Achten Sie darauf, dass keine Interpretationsspielräume offenbleiben. Fixieren Sie die Ziele unbedingt schriftlich.

**Beispiel:** Frau Meier wird sich einmal pro Woche mit ihrem Kollegen Herrn Suter über die vorliegenden Kundenanfragen abstimmen.

**Messbar:** Formulieren Sie die Ziele so, dass deren Erreichung messbar oder prüfbar ist. Legen Sie beispielsweise Ziele auf Basis von quantitativen Größen fest. Quantitative Ziele können mittels Kennzahlen wie Produktionsmenge, Umsatz oder Gewinn bestimmt werden.

**Beispiel:** Frau Meier und Herr Suter werden so pro Monat 10 % mehr Kundenanfragen bearbeiten.

Ziele auf Grundlage qualitativer Indikatoren wie Kundenzufriedenheit, Reklamationsrate oder Kundenorientierung können ebenfalls festgelegt werden. Die Zielerreichung ist in diesen Bereichen schwieriger messbar.

**Beispiel:** Kunden- oder Mitarbeiterbefragungen können z. B. eine höhere Kundenzufriedenheit bestätigen.

Qualitative Ziele können natürlich auch **Entwicklungsziele** sein, wie die im Eingangsbeispiel erwähnte Teamfähigkeit, die die Mitarbeiter entwickeln sollen.

**Anspruchsvoll und attraktiv:** Formulieren Sie Ziele so, dass sie für den Mitarbeiter attraktiv, motivierend und herausfordernd sind. Verdeutlichen Sie, dass das Erreichen von Zielen mit persönlichem Einsatz verbunden ist und der Mitarbeiter sich anstrengen muss.

---

# Zielvereinbarung

---

**Beispiel:** Um die Effektivität im Team weiter zu erhöhen, tauschen sich die Mitarbeiter regelmäßig über Kundenanfragen aus und können so Doppelarbeiten vermeiden und die Kunden schneller und besser beraten.

**Realistisch:** Achten Sie bei der Vereinbarung von Zielen unbedingt darauf, dass diese zwar anspruchsvoll sein dürfen, den Mitarbeiter aber weder über- noch unterfordern sollen. Beziehen Sie in Ihre Überlegungen zur Zielformulierung die individuellen Leistungspotenziale und die dem Mitarbeiter zur Verfügung stehenden Ressourcen mit ein.

**Beispiel:** Ein täglicher Austausch würde die beiden Mitarbeiter überfordern, ein Abgleich einmal in der Woche dagegen nicht. Letzteres ist daher realistisch.

**Terminiert:** Vereinbaren Sie nur Ziele, deren Erfüllungszeitraum klar definiert ist. Sie können hierbei beispielsweise einen bestimmten Erfüllungszeitpunkt, einen Erfolg oder ein Ergebnis terminlich vorgeben. Normalerweise wird die Zielerreichung im kommenden Mitarbeitergespräch gemessen und bewertet.

**Beispiel:** Der Turnus für die Abstimmungen ist festgelegt, ebenso der Zeitraum für die Effizienzsteigerung: in einem Monat 10 %.

Mithilfe der folgenden Checkliste können Sie quantitative und qualitative Ziele vereinbaren.

## Checkliste: Zielvereinbarung

| Definition des Ziels                        |                          |
|---------------------------------------------|--------------------------|
| ■ Welches Endergebnis soll erreicht werden? | <input type="checkbox"/> |
| ■ Was soll mindestens erreicht werden?      | <input type="checkbox"/> |

# Zielvereinbarung

---

|                                                                                                                                                       |                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Die Strategie, um das Ziel zu erreichen</b><br>■ Wie sollen die Ziele erreicht werden?                                                             | <input type="checkbox"/>                                                         |
| <b>Unterziele</b><br>■ Welche Teilziele sind sinnvoll?<br>■ Welchen qualitativen Anforderungen sollen die Ergebnisse entsprechen?                     | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/>                             |
| <b>Termine</b><br>■ Bis wann soll das Ziel erreicht werden?<br>■ Bis wann sind Zwischenziele abzustecken?                                             | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/>                             |
| <b>Voraussetzungen</b><br>■ Welche Rahmenbedingungen sind gegeben?<br>■ Wer ist zu beteiligen?<br>■ Welche Ressourcen werden benötigt?                | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |
| <b>Überprüfung</b><br>■ Wie wird die Zielerreichung überprüft?<br>■ Wer kontrolliert den Zielerreichungsprozess?<br>■ Wann erfolgen Zwischenberichte? | <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> |

## Praxis-Tipp: Fixieren Sie die Zielvereinbarung immer schriftlich

---

Vereinbaren Sie nicht mehr als 5 Vorgaben pro Zielvereinbarung und Mitarbeiter, damit die Zielvereinbarung nicht zur Aufgabenbeschreibung mutiert. Stellen Sie die Ziele möglichst aus verschiedenen aufgabenrelevanten Bereichen zusammen, also z. B.:

---

# Zielvereinbarung

---

- quantitative Ziele, wie wirtschaftliche oder finanzielle Ziele
- qualitative Ziele, wie Kundenzufriedenheit, Kunden-  
nähe, Anzahl der Kundenbeschwerden
- Ziele aus den Bereichen Prozessoptimierung, Ablauf-  
oder Verfahrenssicherheit
- Ziele aus dem Bereich Zusammenarbeit im Team und  
im Unternehmen

Bei der Zielvereinbarung ist es wichtig, dass Sie darauf achten, dass die eben genannten **Anforderungen eingehalten** werden. Damit schaffen Sie die Voraussetzungen dafür, dass Ihre Mitarbeiter motiviert und **eigenverantwortlich** versuchen werden, die vereinbarten Ziele auch zu erreichen.

Softe Ziele können Sie folgendermaßen formulieren:

## Spezifisch

So nicht: „Herr Müller, Sie müssen sich verbessern!“

Sondern so: *„Mir fällt auf, dass Sie selten Kontakt zu Ihren Kunden haben, Herr Müller. Wie viel mehr Kundenkontakte halten Sie als Ziel für realistisch?“*

## Messbar

So nicht: „Frau Meier, Sie müssen mehr Umsatz machen.“

Sondern so: *„Frau Meier, das Unternehmen hat sich auf eine Umsatzsteigerung geeinigt. Ihr Ziel ist es, Ihren Umsatz um 15 % zu steigern.“*

---

# Zielvereinbarung

---

## Anspruchsvoll und attraktiv

So nicht: „Frau Schulz, Sie sind unsere beste Frau, Sie müssen das neue Vorstandsprojekt leiten. Sie schaffen das bestimmt auch parallel zu Ihrem jetzigen Job.“

Sondern so: *„Frau Schulz, der Vorstand braucht Ihre Erfahrung in dem neuen Projekt. Ich bitte Sie, die Leitung zu übernehmen. Damit Ihre laufenden Aufgaben nicht leiden, bekommen Sie – befristet für die Dauer des Projekts – eine halbe Stelle für eine Assistenz.“*

## Realistisch

So nicht: „Herr Huber, in 10 Minuten will ich eine detaillierte Aufstellung, warum Sie im Projekt Ihre Ziele nicht erreicht haben.“

Sondern so: *„Herr Huber, bitte bereiten Sie sich darauf vor, mir bis zum Präsentationstag Ihres Projekts einen wöchentlichen Überblick über dessen aktuellen Stand geben zu können.“*

## Terminiert

So nicht: „Herr Schuster, lernen Sie so schnell wie möglich Englisch.“

Sondern so: *„Herr Schuster, ich erwarte von Ihnen, dass Sie bis zum Ende des Jahres Ihre Englischkenntnisse deutlich verbessern. Die Firma zahlt Ihnen dafür einen Englisch-Intensivkurs.“*

Um softе Ziele zu erreichen, braucht es viel Energie, denn es geht darum, Verhalten zu verändern. Verhaltensänderungen finden erfahrungsgemäß nicht in der Komfortzone

---

## Zielvereinbarung

---

statt. Im Gegenteil: Es kann im Kontakt mit Kollegen oder Chefs unangenehm werden, wenn Sie sich plötzlich anders verhalten als üblich.

Und da ist der Anreiz groß, einfach weiterzumachen wie bisher. Deshalb ist es wichtig, regelmäßig, zu überprüfen, ob auch die soften Ziele tatsächlich erreicht wurden.

### So messen Sie softe Ziele

Auch weiche Ziele sind messbar. Ob ein weiches Ziel erreicht wurde, können Sie am besten mithilfe eines Indikators bestimmen. Anders ausgedrückt: Qualitative (weiche) Ziele lassen sich auf Umwegen bestimmen. Das heißt, Sie suchen sich ein Maß, das in enger Verbindung zum Ziel steht.

Grundsätzlich geht es bei der Erreichung softer Ziele immer darum, einen Zustand „vorher“ mit dem Zustand „nachher“ zu vergleichen. Dies können Sie tun, indem Sie folgendermaßen vorgehen:

- eigene Beobachtungen reflektieren und schriftlich festhalten
- Einschätzungen von Kollegen einholen
- Selbsteinschätzung der Mitarbeiter abfragen
- Kunden-Feedback bearbeiten

Im Beispiel lautet das Ziel: „Besseres Teamklima“. Ob dieses Ziel erreicht wurde, können Sie über Umwege feststellen:

- Kundenbefragung: Fragen Sie Ihre Kunden, ob sie mit der Beratung zufrieden sind.
-

## Zielvereinbarung

---

- Stichprobe: Fragen Sie einzelne Kunden nach deren Zufriedenheit.
- Bearbeitungszahlen: Vergleichen Sie die bearbeiteten Kundenanfragen vor und nach der Einführung der Zielvereinbarung bei Ihren Mitarbeitern.
- Indikator: Suchen Sie sich einen Indikator, anhand dessen Sie den Erfolg messen können (beispielsweise kann die Abnahme von Kundenbeschwerden nach Einführung des Ziels „Kundenzufriedenheit erhöhen“ als Indikator für die Erreichung des Ziels dienen).

### Praxis-Tipp: Feedback nicht vergessen

---

Teilen Sie Ihren Mitarbeitern mit, wenn Sie positive Veränderungen und Erfolge bemerken. Die Effizienz Ihres Teams wird entsprechend steigen und mit dessen Zufriedenheit ist auch der Weg für eine verbesserte allgemeine Stimmung geebnet. Das wird sich auch in den Ergebnissen widerspiegeln.

### Praxis-Tipp: Auch Softes konkret formulieren

---

Achten Sie auch bei weichen Zielen darauf, sie möglichst konkret zu formulieren. Beschränkt sich die Zielbeschreibung auf Aussagen wie „Wir sind jederzeit für unsere Kunden da“, lässt sich daraus kaum eine Qualitätsmessung ableiten.

Formulieren Sie stattdessen: „5 Minuten, nachdem ein Kunde den Laden betritt, wird er von einem Mitarbeiter angesprochen“, haben Sie als Vorgesetzter eine Messlatte zur Hand. Kommen Sie in den Betrieb und irrt ein Kunde hilfesuchend durch die Gänge, obwohl 2 Mitarbeiter im Raum sind, können Sie feststellen, dass das Ziel – zumindest in diesem Augenblick – nicht erreicht wurde.

---

## Woran kann das Erreichen softer Ziele scheitern?

Auch wenn Sie Ihre soften Ziele mit den Mitarbeitern smart formuliert haben, gibt es immer wieder Störfaktoren, die das Erreichen der Ziele blockieren.

### 1. Der Mitarbeiter verhindert das Erreichen der soften Ziele

Wenn Sie bei der Erreichung softer Ziele scheitern, kann das an der schwierigen Zusammenarbeit mit dem Chef, den Kollegen oder Mitarbeitern liegen, mit denen man sich einfach nicht versteht. Gründe hierfür können unterschiedliche **Temperamente** oder die Antriebschwäche eines Kollegen sein, vielleicht verursacht durch persönliche Probleme.

Es kann aber auch sein, dass das weiche Ziel die **Kompetenz des Mitarbeiters** übersteigt, dass das Ziel für ihn also zu anspruchsvoll ist.

Bedenken Sie: In aller Regel wird keine noch so ausgefeilte Zielvereinbarung aus einem **sachorientierten Eigenbrötler** einen **teamorientierten Kommunikator** machen.

### 2. Die Rahmenbedingungen behindern weiche Ziele

Größere Umorganisationen, die wirtschaftliche Entwicklung, zu geringe Ressourcen, neue Prioritäten oder Ziele: Es können viele mögliche Gründe von außen darauf einwirken, dass weiche Ziele nicht erreicht werden.

Umso wichtiger ist es für Sie als Führungskraft daher, regelmäßig einen guten Kontakt zu Ihren Mitarbeitern zu halten. Nur dann können Sie einschätzen, wo der jeweilige Mitarbeiter gerade steht, was auf ihn aktuell

---

## Zielvereinbarung

---

besonders einwirkt und was Sie als Führungskraft tun können, damit es gut und konstruktiv in der richtigen Richtung weitergeht.

### **Bereiten Sie sich auf das Zielvereinbarungsgespräch sehr gut vor**

Bitten Sie Ihren Mitarbeiter ebenfalls um eine Vorbereitung. Je gründlicher die Vorbereitung ist, umso konkreter können Sie im Gespräch sein und umso klarere Zielvereinbarungen treffen.

Im Zielvereinbarungsgespräch sollte die Auswahl der Ziele so vorgenommen werden, dass sie den Anforderungen, der individuellen Qualifikation sowie der persönlichen Arbeitssituation des Mitarbeiters entspricht. Setzen Sie sich als Führungskraft mit diesen Aspekten auseinander.

### **Fazit**

Weiche Ziele haben immer etwas mit Verhaltensänderung zu tun. Diese zu bewerten ist eine Ihrer Aufgaben als Führungskraft. Voraussetzung dafür ist, dass Sie Veränderungen im Verhalten Ihrer Mitarbeiter wahrnehmen. Beziehen Sie auch die Perspektive von Kunden, Kollegen und dem Mitarbeiter selbst ein.

Im Gegensatz zu harten Zielen müssen Sie bei der Bewertung der qualitativen Ziele oft einen Umweg gehen. Je konkreter Sie ein weiches Ziel fassen, desto leichter werden Sie messen können, ob dieses tatsächlich auch erreicht wurde.

---