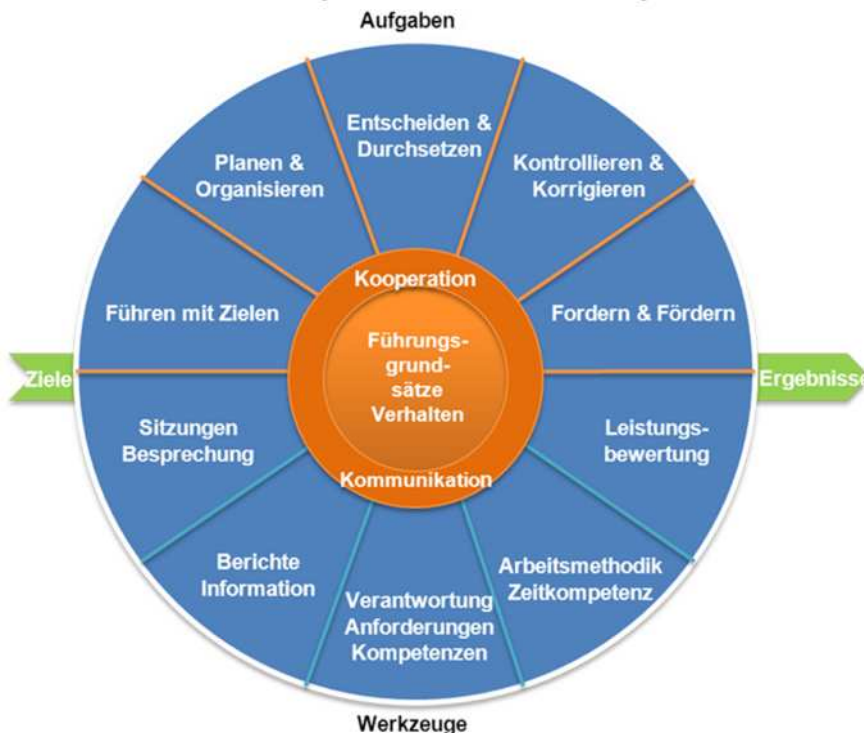


**Vom Ziel zum Ergebnis**

Das Ziel jeder Führungsaufgabe ist gute Ergebnisse zu erzielen. Was sind gute Ergebnisse in Ihrem Unternehmen? Gute Ergebnisse sind Beiträge zu guter Arbeitsqualität bzw.- leistung zum nachhaltigen Überleben. Dazu braucht es Ziele auf vier Ebenen:

- Standard-Ziele für die Verbesserung/Optimierung bestehender Dinge
- Innovations-Ziele für die Gestaltung der Zukunft und Positionierung
- Persönliche-Ziele für die Entwicklung der individuellen Potenziale
- Team-Ziele für die gute Zusammenarbeit und gemeinsame Ausrichtung



**Der Prozess vom Ziel zum Ergebnis in 6 Schritten**

Der Ziel-Prozess wird angewandt, wenn Handlungsbedarf erkannt ist. Handlungsbedarf in seinem Verantwortungsbereich rechtzeitig erkennen und daraus den Lösungsprozess konsequent und systematisch umsetzen, ist der Weg zu Leadership.

1. Ziel-Felder	2. Ziel-Findung	3. Ziel-Vereinbarung	4. Ziel-Verfolgung	5. Ziel-Evaluation	6. Ziel-Erreichung
Ergeben sich aus Vorgaben des äusseren Rahmens oder aus relevanten Abweichungen im eigenen Verantwortungsbereich. Zielfelder ergeben die strategische Stossrichtung.	Das ist ein kreativer Suchprozess mit Beteiligung möglichst aller Betroffenen, damit das Ziel eine möglichst breite Akzeptanz und Relevanz bekommt.	Leistungsstandards und Zielbeschreibungen möglichst im Gegenstromverfahren vereinbaren. Das Ergebnis ist ein Vertrag mit einem vereinbarten Zielpaket (Ergebnis, Entscheidungsbefugnisse, Handlungsverantwortung).	Führen heisst Arbeitsziele konsequent bezüglich Umsetzung verfolgen und je nach Reifegrad des Mitarbeiters zur Unterstützung und Feststellung von Realisierungsmängeln angemessen intervenieren.	Konsequente Ergebnis-Kontrolle mit Soll/Ist Vergleich und Überprüfung der Zielstrebigkeit bzw. Wertschätzung des bisher Erreichten und einfordern von Anstrengungen zur Sicherstellung der Zielvereinbarung.	Wertschätzende und dank sagende Anerkennung der Anstrengungen und der erreichten Ergebnisse. Gelegenheit für Rückblick, Lernerfahrung, Stolz und Zufriedenheit. Stärkt den Selbstwert und die Lust auf weitere Erfolgserlebnisse.

Was unterscheidet mehr oder weniger erfolgreiche Personen oder Unternehmen voneinander? Was macht den Unterschied aus? Es ist die Qualität, wie der Ziel-Prozess geführt bzw. realisiert wird. Qualität bedeutet hier, mit wie viel Leidenschaft, Überzeugung, Identifikation, Partizipation, Leistungsmotivation und Anreizwirkung des Zieles gearbeitet wird.

**Praxis:**

**1. Ziel-Felder bestimmen**

**Äusserer Rahmen:** Vision, Leitbild, Mission, Strategie, U-Ziele, Vorgaben  
**Innerer Rahmen** oder eigener Verantwortungsbereich: Kommunikation, Prozesse, operatives Verhalten, Regeln, Werte, Leitlinien des Handelns, Arbeitsklima, etc.

**2. Ziel-Findung**

Zusammen mit den Betroffenen den Problemlösungsprozess in Gang setzen:  
 - Was ist genau das Problem?  
 - Was ist die Abweichung vom Soll?  
 - Was sind die Ursachen dafür?  
 - Was gibt es für Lösungsmöglichkeiten?  
 - Welche davon ist die beste?

**3. Ziel-Vereinbarung**

Zielvereinbarungsgespräch (ZVG) vorbereiten:  
 - Ziel-Felder mit Begründung  
 - Ziel-Katalog mit konkreten Vorstellungen  
 - Einladung, Organisation, Atmosphäre  
 ZVG durchführen:

- Spielregeln und Ergebnis
  - Zielvorstellungen des Mitarbeiters
  - Zielvorstellungen des Vorgesetzten
- Ableich im Gegenstromverfahren (Konsens und kein fauler Kompromiss)  
 Leistungsstandards quantitativ und qualitativ SMART formulieren und Art der Zielkontrolle schriftlich fixieren.  
 ZVG nachbearbeiten:  
 - Zielverfolgungsmassnahmen planen

**4. Ziel-Verfolgung**

Konsequent und wohlwollend die Zielumsetzung verfolgen und sich dafür interessieren  
**Fremdkontrolle** > Durchführungskontrolle > Hol-Prinzip  
**Selbstkontrolle** > Ergebniskontrolle > Bring-Prinzip  
 Unterstützung anbieten aber keine Rückdelegation zulassen (Affen)

**5. Ziel-Evaluation**

Zielerreichungsgrad regelmässig überprüfen, Zielstrebigkeit einfordern, Teilergebnisse wertschätzen, Korrekturen vereinbaren

**6. Ziel-Erreichung**

Freuen Sie sich mit Ihrem Mitarbeiter und feiern Sie die Zielerreichung auf eine angemessene Art und Weise.

„Erfolg durch konsequentes Ziel-Management“ mit

Marcel Zünd wünscht Ihnen viel Spass auf dem Ziel-Prozess.