

Tobias Büser, Barbara Gülpen

Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche

Dr. Tobias Büser ist geschäftsführender Gesellschafter der Dr. Büser Management Akademie. Die Dr. Büser Management Akademie ist spezialisiert auf Personalentwicklung und bietet für Klein- und mittelständischen Unternehmen Trainings, Personalentwicklungs-Tools und komplette outgesourcte Personalentwicklung an. Darüber hinaus ist die Dr. Büser Management Akademie spezialisiert auf Entwicklungsprogramme für ausgesuchte Zielgruppen in Unternehmen wie Potentialträger, Führungskräfte, Vertriebsteams, Projektteams und Spezialisten.

Inhalt

1	Bedeutung von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen für die Praxis.....	2
2	Grundlegende Aspekte von Mitarbeitergesprächen.....	3
2.1	Mit wem sollen Mitarbeitergespräche geführt werden?.....	3
2.2	Wer führt das Mitarbeitergespräch?.....	4
2.3	Prämien- und Informationsgespräch gemeinsam oder getrennt?	4
2.4	Wer übernimmt die Initiative und die Gesprächsführung?	5
2.5	Was ist zu tun bei Konflikten?.....	5
3	Aufbau des Gesprächsbogens.....	5
4	Dokumentation und Weiterleitung - was geschieht mit den Gesprächsbögen?	6
5	Ablauf und Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Durchführung	7
6	Parameter für erfolgreiche Zielvereinbarungen	8
6.1	Was ist bei der Zielvereinbarung allgemein zu beachten?.....	8
6.2	Welche Ziele gibt es?.....	9
6.3	Wie sollte ein Ziel formuliert werden?	9
6.4	Welche Fehler passieren bei Zielvereinbarungen am häufigsten?	10
7	Professionalität als Erfolgsfaktor.....	11

1 Bedeutung von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen für die Praxis

Die Erfahrung in der Praxis zeigt: Werden Mitarbeitergespräche in Unternehmen neu eingeführt, so wird die Personalabteilung zunächst häufig mit einer reservierten Haltung der Führungskräfte konfrontiert. Die typischen Argumente sind: Was sollen Mitarbeitergespräche bringen? Schließlich unterhält man sich als Führungskraft fast täglich mit seinen Mitarbeitern. Und die dafür vorgesehene Zeit hat eigentlich auch niemand. Wieder eine Pflichtübung für die Akten usw.

Die Sorge wegen dieser Widerstände ist in der Regel unbegründet denn die Erfahrung zeigt, dass sich die Meinung der Führungskräfte regelmäßig auf breiter Front ändert, wenn geplante und strukturierte Mitarbeitergespräche erstmals erfolgreich durchgeführt wurden. Viele Führungskräfte stellen dann im Nachhinein fest, dass sie viele Informationen erhalten haben, die sie im alltäglichen Austausch nie bekommen hätten. Missverständnisse wurden ausgeräumt, das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter geklärt, Leistungen der Mitarbeiter kritisch hinterfragt und beurteilt, Arbeitsprozesse durchgesprochen, das Verhältnis zu anderen Abteilungen und/oder Kunden diskutiert und die weitere Entwicklung von Mitarbeitern geplant. Wenn Mitarbeitergespräche professionell vorbereitet und durchgeführt wurden, dann wurden für all diese Themenbereiche eindeutige Ziele diskutiert und vereinbart.

Ziele sind seit Einführung von Management by Objectives (MbO) von P. Drucker (1998) vor einem halben Jahrhundert der Dreh- und Angelpunkt zur Steuerung und Motivation der Mitarbeiter in Unternehmen. Führungskräfte haben die Aufgabe, die Ziele des Unternehmens auf den eigenen Arbeitsbereich und schließlich auf die konkreten Aufgaben des Mitarbeiters herunter zu brechen. Auf der soliden Basis von vereinbarten Zielen arbeiten Mitarbeiter effektiver und die Führungskraft profitiert von der besseren Leistung des eigenen Bereichs. Führungskräfte werden durch Mitarbeitergespräche gezwungen dafür zu sorgen, dass überhaupt Ziele vorhanden sind. Auch werden sie angehalten, Ziele für jeden Mitarbeiter individuell zu vereinbaren und sich nicht auf die Wirkung pauschal verkündeter Ziele für Gruppen oder Abteilungen zu verlassen, die von den einzelnen Mitarbeitern unterschiedlich interpretiert werden und so ihre Wirkung verlieren. Ziele passend für die Mitarbeiter zu erarbeiten ist zeitaufwendig für die Führungskraft, gehört jedoch zu den Kerntätigkeiten, die nicht ersetzbar oder delegierbar sind (Malik 2005, S. 174-190).

Die eindeutig vereinbarten Ziele sind die Voraussetzung, erfolgreich variable Prämiensysteme neben einem festen Grundgehalt zu installieren. Variable Prämien haben insbesondere für die Steuerung von außertariflich entlohnten Mitarbeitern eine große Bedeutung (Wildenmann 2002, S. 68-74). Professionell aufgesetzte Prämiensysteme haben eine positive Wirkung auf die Ver-

haltenssteuerung und priorisieren die strategische, operative und persönliche Entwicklung von Unternehmen und Mitarbeitern.

Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen sind zudem ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung. Von zentraler Bedeutung für die Qualität im Personalmanagement insgesamt ist, in wie weit die strategischen Ziele von Unternehmen mit der Planung und Umsetzung von Personalmaßnahmen abgestimmt sind (Müller-Vorbrüggen 2007, S. 7-9). Im Mitarbeitergespräch erfolgt die Übersetzung von Unternehmenszielen bis zu den konkreten Anforderungen für einzelne Mitarbeiter. Zugleich wird ermittelt, in wie weit der Mitarbeiter bereits über die notwendigen Qualifikationen und Fähigkeiten verfügt um den aktuellen und kommenden Anforderungen gerecht werden zu können, oder ob Entwicklungsmaßnahmen eingeleitet werden müssen. Führungskräfte ermitteln somit den Entwicklungsbedarf ihrer Mitarbeiter. Die Summe der Bedarfe aus den Mitarbeitergesprächen bieten der Personalentwicklung einen wichtigen Beitrag für die strategiegerechte Planung der individuellen und kollektiven Entwicklungsmaßnahmen der Mitarbeiter (Bröckermann 2006, S. 515-533).

Führungskräfte sind durch die festgestellten Entwicklungsbedarfe im Mitarbeitergespräch als Voraussetzung der Zielerreichung ihres Bereiches an der Entwicklung ihrer Mitarbeiter interessiert. Für die Personalentwicklung ergibt sich daher die Chance, Führungskräfte als dezentrale Personalentwickler oder zumindest als aktive Unterstützer zu gewinnen. Dies fängt bei einfachen Dingen an, wie bereitwillig Mitarbeiter zu Veranstaltungen gehen zu lassen oder nach Trainings zusammen mit dem Mitarbeiter zu erörtern, in wie weit die neu erworbenen Kenntnisse am Arbeitsplatz eingesetzt werden können. Weitere Stufen sind die aktive Mitarbeit der Führungskraft an der Entwicklung des Mitarbeiters durch Maßnahmen wie Job Rotation, Job Enlargement, Coaching durch die Führungskraft, Karriereentwicklungs-Gespräche oder Mentoring. Die Liste der Fördermöglichkeiten durch die Führungskraft kann sicher noch fortgesetzt werden. Wichtigster Punkt ist jedoch, dass die Führungskraft mit der Personalentwicklung regelmäßig kommuniziert und hinsichtlich konkreter Maßnahmen kooperiert. Neben der Förderung der Mitarbeiter hat auch die Führungskraft viele Möglichkeiten, sich weiterzuentwickeln, indem sie sich permanent mit dem Thema auseinandersetzt und auf sich beziehen kann.

2 Grundlegende Aspekte von Mitarbeitergesprächen

2.1 Mit wem sollen Mitarbeitergespräche geführt werden?

Mitarbeitergespräche sollten mit allen Mitarbeitern geführt werden. Eine Frage ist jedoch die Relation vom Aufwand, die Mitarbeitergespräche zu führen zum Nutzen für das Unternehmen. Sollen in Mitarbeitergesprächen grundsätzlich die gegenseitige Information und die Zusammenarbeit einerseits und die prämiensabhängige Leistungsbeurteilung andererseits vorgenommen

werden, dann können sich Unternehmen ggf. dafür entscheiden, Mitarbeitergespräche lediglich mit außertariflichen Mitarbeitern mit variablen Gehaltsanteilen (Prämien) durchzuführen. Pauschal kann dies jedoch nicht beantwortet werden, es hängt maßgeblich von der bestehenden Unternehmenskultur ab, ob alle Mitarbeiter oder nur ein Teil der Mitarbeiter Mitarbeitergespräche führen sollten. Gegebenenfalls können einzelne Gruppen ausgenommen werden, beispielsweise wenn sie nicht dauerhaft dem Mitarbeiterstamm zugehören wie Aushilfen/Leiharbeiter, Werkstudenten, Diplomanden und Praktikanten.

2.2 Wer führt das Mitarbeitergespräch?

Das Mitarbeitergespräch wird geführt zwischen einem Mitarbeiter eines Teams, einer Abteilung oder einer Schicht und dem direkten Vorgesetzten. Unterscheiden sich disziplinarischer Vorgesetzter und Fachvorgesetzter, so führt in der Regel besser der Fachvorgesetzte das Gespräch, da dieser in der Regel im Arbeitsalltag den engeren Kontakt zum Mitarbeiter hat und dessen Verhalten besser einschätzen kann. Bei Themen, die vornehmlich den disziplinarischen Vorgesetzten betreffen, kann ein weiteres Gespräch ange-setzt werden. Ungünstig ist jedoch, das Mitarbeitergespräch gleichzeitig mit dem disziplinarischen und dem fachlichen Vorgesetzten zu führen, da der Mitarbeiter dadurch leicht in eine defensive Position gedrängt werden kann.

2.3 Prämien- und Informationsgespräch gemeinsam oder getrennt?

Das Mitarbeitergespräch kann grundsätzlich zwei Themenbereiche umfassen: Einerseits geht es um Informationsaustausch, Feedback, Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern, den Mitarbeitern untereinander, weiterer Personen wie andere Abteilungen und Kunden, der Organisation, den Arbeitsprozessen usw. Andererseits geht es um Leistungsbeurteilung und Prämien, zumindest wenn ein Teil des Einkommens variabel von der Zielerreichung abhängt (Becker 2002, S. 326-360).

Grundsätzlich muss entschieden werden, ob der Themenkreis Leistungsbeurteilung, Gehalt und Prämien einerseits und Informationsaustausch und Zusammenarbeit andererseits ein einem oder in zwei getrennten Gesprächen stattfinden soll. Der Vorteil eines gemeinsamen Gesprächs ist, dass der Zeitaufwand für die Führungskraft nur einmal anfällt. Der Vorteil von zwei Mitarbeitergesprächen ist, dass das Mitarbeitergespräch über Informationsaustausch und Zusammenarbeit nicht taktisch geführt wird. Es können Schwierigkeiten und Fehler diskutiert werden ohne dass der Mitarbeiter befürchten muss, unmittelbare finanzielle Nachteile durch Prämieeinbußen zu erfahren. Auch ist möglich, nochmals die Ziele und die Wege der Zielerreichung zu diskutieren, damit der Mitarbeiter seine Prämie erreichen kann.

Das Mitarbeitergespräch wird somit ein- bis zweimal jährlich geführt. Außerordentliche Anlässe sind ebenso möglich, wie z. B. die Übernahme eines neuen Arbeitsgebietes durch den Mitarbeiter, Abteilungswechsel, Ende der Probezeit, die Anforderung eines Zwischenzeugnisses durch den Mitarbeiter, Disziplinalgespräch, Fehlzeitenreduzierung, Rückkehrgespräch oder das Abgangsgespräch nach einer Kündigung (Mentzel 2007, S. 79-125).

2.4 Wer übernimmt die Initiative und die Gesprächsführung?

Die Initiative bzw. die Einladung zum Mitarbeitergespräch geht vom Vorgesetzten aus oder die Personalabteilung legt die Termine fest. Besser ist, wenn der Anstoß vom Vorgesetzten kommt, da dies ein klares Signal für die Wichtigkeit des Gesprächs und Wertschätzung des Mitarbeiters darstellt. Die Gesprächsführung im Gespräch selbst liegt bei beiden Gesprächspartnern. D. h. auch der Mitarbeiter sollte sich verantwortlich fühlen, dass

- das Gespräch produktiv und konstruktiv verläuft,
- alle wichtigen Punkte angesprochen werden und
- das Gespräch daher insgesamt erfolgreich abläuft.

2.5 Was ist zu tun bei Konflikten?

Bei Konflikten sollten zunächst beide Gesprächspartner versuchen, sich zu einigen, indem Sie die jeweils hinter den Forderungen bzw. Positionen liegenden Interessen berücksichtigen und mehrere Lösungsmöglichkeiten finden.

Sollte eine Einigung dennoch nicht möglich sein,

- Werden geeignete Personen einbezogen, die generell für die Schlichtung von Konflikten in Mitarbeitergesprächen im Unternehmen extra benannt werden.
- die Beteiligten einigen sich gemeinsam auf eine neutrale dritte Person, die sie bei der Konfliktlösung unterstützt.

3 Aufbau des Gesprächsbogens

Der Mitarbeiter-Gesprächsbogen hilft der Führungskraft und dem Mitarbeiter, das Gespräch vollständig hinsichtlich der wichtigsten Themen und ergebnisorientiert hinsichtlich der wichtigsten Ziele zu führen. Der Aufbau und die Inhalte des Gesprächsbogens ist je nach Unternehmen verständlicherweise individuell verschieden. Folgenden Inhalte empfehlen sich jedoch für jedem Gesprächsbogen (in Anlehnung an Mentzel 2005, S. 128, Mentzel 2007, S. 46-50):

(Deckblatt)	<p>Überblick und Zusammenfassung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Datum und Jahr ▪ Namen Führungskraft und Mitarbeiter ▪ Kurze Zusammenfassung des Gesprächsergebnisses aus Sicht der Führungskraft sowie ggf. Stellungnahme des Mitarbeiters ▪ Unterschriften von Führungskraft und Mitarbeiter
	<p>Reflexion der Zusammenarbeit zwischen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiter und Führungskraft (gegenseitiges Feedback) ▪ Mitarbeiter und Team/Abteilung ▪ Mitarbeiter und anderen Abteilungen und Kunden
	<p>Reflexion der Arbeitsaufgaben des Mitarbeiters bezüglich:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klarheit (Aufgaben, Zuständigkeiten, zu erreichende Ziele) ▪ Feedback über Leistung (was gut lief, was verbessert werden soll) – keine Gehalts- und Prämienvereinbarungen! ▪ mögliche Verbesserungen im Arbeitsablauf ▪ Überprüfung der Arbeitsvoraussetzungen (technische Ausstattung, Arbeitsmittel) und ▪ Überprüfung der Arbeitsorganisation
	<p>Zielvereinbarung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zielformulierung ▪ Zeitraum bis zur Zielerreichung ▪ Maßnahmen zur Zielerreichung ▪ Erfolgskriterien für die Zielerreichung ▪ Datum der Zielerreichung
	<p>Berufliche Entwicklung des Mitarbeiters:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitszufriedenheit ▪ Ergebnisse / Praxistransfer bisheriger Entwicklungsmaßnahmen ▪ Stärken und Entwicklungsfelder des Mitarbeiters ▪ Berufliche Ziele des Mitarbeiters ▪ Planung/Zusammenfassung konkreter Entwicklungsmaßnahmen

4 Dokumentation und Weiterleitung - was geschieht mit den Gesprächsbögen?

Die Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs werden auf dem dafür vorgesehenen Gesprächsbogen in aussagekräftigen Stichpunkten notiert. Der Bogen sollte jedes Mal vollständig ausgefüllt werden, d. h. selbst wenn ein Punkt auf dem Gesprächsbogen nicht relevant ist für das Mitarbeitergespräch, so sollte dennoch „kein Thema“ eingetragen werden. Damit wird gezeigt, dass der Punkt nicht ignoriert wurde und oder auch, dass es zu diesem Thema keine „geheimen“ Absprachen getroffen wurden.

Nach Abschluss des Gesprächs sollen Mitarbeiter und Führungskraft den Bogen unterschreiben als Zeichen der Kenntnisnahme. Danach stellt sich die

Frage nach dem Verbleib des Gesprächsbogens. Folgendes Vorgehen ist denkbar:

1. der Mitarbeiter erhält eine Kopie des Bogens.
2. die Führungskraft erhält eine Kopie.
3. das Original des Bogens geht an die Personalabteilung.
4. und/oder an die Geschäftsführung bzw. den nächsten Vorgesetzten.

Die Weitergabe der Gesprächsbögen an die Personalabteilung und an die Geschäftsführung sollte nur mit Zustimmung der Führungskraft und der Mitarbeiter erfolgen. Die Gesprächsbögen erlauben auf jeden Fall interessante und differenzierte Rückschlüsse auf die Situation in Unternehmen. Die Personalabteilung kann auf die Lage der Mitarbeiter hinsichtlich der „soften“ Themen wie Motivation, Konflikte, Führungsstile und –qualität, Fähigkeiten und Zusammenarbeit schließen und ggf. die Personalinstrumente wie Prämiensysteme anpassen. Die Geschäftsführung erfährt, ob die Strategie und die Ziele im Unternehmen bekannt und akzeptiert sind.

5 Ablauf und Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Durchführung

Der Ablauf des Mitarbeitergesprächs kann wie folgt strukturiert werden (in Anlehnung an Mentzel 2007, S. 47-50, Mentzel 2005, S. 135):

1. Begrüßung / Small Talk / positive Atmosphäre schaffen
2. Einleitung
 - a. Zielsetzung des Mitarbeitergesprächs erläutern.
 - b. Zeitrahmen nennen.
 - c. Erwartungen an das Gespräch äußern.
3. Erwartungen des Mitarbeiters erfragen.
4. Besprechen der Leitfragen des Gesprächsbogens, Sichtweise des Mitarbeiters und eigene Sichtweise abgleichen:
 - d. Reflexion der Zusammenarbeit.
 - e. Reflexion der Arbeitsaufgaben des Mitarbeiters.
 - f. Zielvereinbarung .
 - g. Berufliche Entwicklung des Mitarbeiters.

Jeweils wichtig: Feedback durch die Führungskraft und klare Äußerung der Erwartungen seitens der Führungskraft an den Mitarbeiter.

5. Positiver Abschluss / Unterschriften

Während des Gesprächs ist die Atmosphäre ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Mitarbeitergespräch (Neuberger 2001, S. 17-25, Mentzel 2007, S. 20-21)). Die Atmosphäre kann durch einige einfache Maßnahmen positiv beeinflusst werden durch:

- ev. Getränk/Kekse anbieten.
- Telefon umstellen, Handy ausschalten.
- positiven Einstieg wählen, nicht gleich kritisieren.
- ev. in Besprechungszimmer gehen, mind. separater Tisch (nicht Schreibtisch).
- gleiche Stühle/Stuhlhöhe; keine leeren Stühle dazwischen.
- aufgeräumtes Büro (leerer Besprechungstisch).
- günstige Sitzordnung wählen (über Eck ist besser als gegenüber).
- positive Körpersprache (Blickkontakt halten, offen zuwenden, ähnliche Körperhaltung einnehmen).
- selbst entspannt sein.

6 Parameter für erfolgreiche Zielvereinbarungen

Wie bereits oben erwähnt sind die Zielvereinbarungen von besonderer Bedeutung für die Wirksamkeit des Gesprächs für die Praxis. Daher sind einige Hinweise zur Zielvereinbarung sinnvoll (Wildenmann 2002).

6.1 Was ist bei der Zielvereinbarung allgemein zu beachten?

Zielvereinbarungen schaffen für alle einen einheitlichen, gültigen Handlungsrahmen und helfen, sich auf die wesentlichen Aufgaben zu konzentrieren. Ein an Zielen orientiertes Handeln ist wesentlich effektiver und führt schneller zum Erfolg.

Ziele beschreiben einen angestrebten zu erreichenden Zustand, nicht die Wege, Tätigkeiten, Verfahren und Methoden der Zielerreichung. Ein Ziel ist damit das Ergebnis einer Aufgabe, nicht die Aufgabe selbst.

Zielvereinbarungen sind immer auch mit Blick auf die Machbarkeit (ist es in der betrachteten Zeit zu leisten?) und Vernetzung mit anderen Bereichen und Zielen vorzunehmen (ergeben sich Abhängigkeiten, Widersprüche?). Auch die Rahmenbedingungen, unter denen die Arbeit geleistet wird, müssen beachtet werden (Lassen die Rahmenbedingungen die vereinbarten Ziele zu?).

Während des Jahres sollten mehrfach kürzere Gespräche geführt werden, um den Fortgang der vereinbarten Ziele zu prüfen. Ein Gespräch pro Jahr ist

dafür zu wenig, auch wenn offiziell nur ein Mitarbeitergespräch im Jahr angesetzt ist.

6.2 Welche Ziele gibt es?

Die mit Mitarbeitern vereinbarten Ziele sollten von den Unternehmenszielen abgeleitet werden. D. h. aus den Unternehmenszielen ergeben sich die Bereichs-/ Abteilungsziele, aus diesen die Projekt- bzw. Teamziele und aus diesen wiederum werden die individuellen Mitarbeiterziele abgeleitet. Ziele können auch im Gegenstromverfahren festgelegt werden, indem Sie zunächst die individuellen Ziele der Mitarbeiter aufnehmen und diese dann mit den übergeordneten Zielen abgleichen (Becker 2002, S. 325).

Grundsätzlich kann zwischen quantitativen Zielen (z. B. Steigerung eines Kundenzufriedenheitsindex, Erhöhung des Umsatzes) und qualitativen Zielen (z. B. Lösung eines Konfliktes zwischen Mitarbeiter A und B) unterschieden werden (Mentzel 2005, S. 85-87). Diese Unterscheidung ist insbesondere hinsichtlich der Definition und Berechnung der Erfolgskriterien wichtig. Da qualitative Ziele nicht unmittelbar an Zahlen gemessen werden können, müssen sie durch adäquate Ersatzkriterien überprüfbar gemacht werden. Hilfreich sind hierbei folgende Fragen: Was soll erreicht werden? Wie viel und in welcher Qualität? In welchem Zeitraum?

Innerhalb der Ziele können außerdem unterschieden werden:

- Standardziele: beziehen sich auf das Sichern und Erhalten des Erreichten
- Leistungsziele: zielen auf eine Verbesserung der Effizienz ab
- Innovationsziele: werden vereinbart, um kreative Lösungen für Veränderungen zu schaffen
- Führungsziele: beziehen sich auf Verhalten, Leistung, Qualifizierung, Planen und Sichern von Abläufen sowie die Produktivität z. B. einer Abteilung

Ziele sollen in der Regel jedoch nur dort formuliert werden, wo zwischen der heutigen Ist-Situation und dem zukünftigen Soll-Zustand eine Abweichung besteht. Dabei können sich Ziele auf die "normale" und bekannte Tätigkeit des Mitarbeiters beziehen oder auf Sonderaufgaben und Projekte, die für diesen Mitarbeiter eher ungewohnte Aufgaben beinhalten.

6.3 Wie sollte ein Ziel formuliert werden?

Ziele haben die größte positive Wirkung im Führungsprozess, wenn Sie "SMART" formuliert sind (Wildenmann 2002, S. 79-99). Dies bedeutet konkret:

Spezifisch, präzise und eindeutig: Damit das Ziel nicht falsch interpretiert werden kann, sollte es eindeutig formuliert sein.

Messbar, überprüfbar und kontrollierbar: Quantitative Ziele können durch Kenn- und Messzahlen bewertet werden. Qualitative Ziele werden über adäquate, beschreibende Kriterien (z. B. Einhaltung von Terminen, Rückmeldungen von Kunden oder Mitarbeitern) bewertet. Für alle Beteiligten sollte klar sein, anhand welcher Kriterien die Zielerreichung später überprüft wird.

Atraktiv, anspruchsvoll und herausfordernd: Das Ziel sollte anspruchsvoll und attraktiv/reizvoll für den Mitarbeiter sein. Er soll sich bei der Zielerreichung weiter entwickeln und lernen können.

Realistisch und überschaubar: Die Menge an zu erreichenden Zielen sollte überschaubar sein, damit sich der Mitarbeiter nicht verzettelt. Das jeweils einzelne Ziel sollte realistisch erreichbar sein.

Terminiert: Für das Ziel sollte ein fester Termin vereinbart werden, bis zu dem das Ziel erreicht werden soll.

Außerdem sollte das Ziel positiv und in der Gegenwart formuliert sein.

6.4 Welche Fehler passieren bei Zielvereinbarungen am häufigsten?

Folgende Punkte zeigen die am häufigsten begangenen Fehler, an denen Zielvereinbarungen scheitern können:

1. Es werden keine Ziele vereinbart, sondern konkrete Tätigkeiten und Maßnahmen. Zielvereinbarungen werden mit operativen Planungsschritten verwechselt.
2. Die übergeordneten Unternehmensziele werden nicht als Ausgangspunkt genutzt, sondern jeder Bereich vereinbart Ziele nur für sich selbst, ohne die Auswirkungen auf andere Bereiche/Abteilungen oder seine Funktion für das gesamte Unternehmen zu berücksichtigen.
3. Zielvereinbarungen können nur dann erfolgreich sein, wenn der Mitarbeiter über einen gewissen Handlungsspielraum, über Fähigkeiten und Mittel verfügt, den Weg und die Maßnahmen der Zielerreichung entsprechend zu planen und zu steuern.
4. Der Prozess der Zielbearbeitung und -erreicherung wird nicht regelmäßig kontrolliert, so dass im nachhinein nicht festgestellt werden kann, warum Ziele nicht mit dem geplanten Erfolg erreicht werden konnten.

7 Professionalität als Erfolgsfaktor

Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung gehören untrennbar zusammen. Mitarbeitergespräche sind eine große Chance für Unternehmen, wenn sie gut geplant, professionell aufgesetzt und engagiert mit positiver Absicht geführt werden. Mitarbeitergespräche brauchen die Rückendeckung von der Geschäftsleitung, die Themen auf den Gesprächsbögen müssen neben den oben genannten Inhalten auch speziell auf die Unternehmens abgestimmt sein, die Organisation (Bögen vorhanden, Räume verfügbar usw.) muss stimmen und für den Konfliktfall muss den Beteiligten ein kompetenter Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Der sensible Umgang mit den Ergebnissen versteht sich von selbst. Schnell ist das Mitarbeitergespräch verbrannt, wenn durch handwerkliche Fehler Reibungsverluste entstehen.

Die Einführung von Mitarbeitergesprächen sollte in mehreren Schritten vorgenommen werden (Wildenmann 2002, S. 150). Zunächst müssen die Führungskräfte und die Mitarbeiter informiert werden und eine Abstimmung mit der Unternehmensleitung und ggf. mit dem Betriebsrat muss stattfinden. Unverzichtbar ist, Führungskräfte auf Mitarbeitergespräche vorzubereiten. Es ist wenig Erfolg versprechend, wenn Führungskräfte lediglich einen Gesprächsbogen ausgehändigt bekommen mit der Aufforderung, Mitarbeitergespräche zu führen. Ein vorbereitendes Training nimmt den Führungskräften die Unsicherheiten und hilft ganz nebenbei auch für die Gesprächsführung in anderen Führungssituationen. Wichtige Voraussetzung ist weiterhin, dass in Unternehmen ein schlüssiges Zielsystem besteht, d. h. dass die Unternehmensstrategie und die Abteilungsziele klar formuliert und bekannt sind und die Prämiensysteme sinnvoll darauf abgestimmt werden können.

Literatur:

Becker, Manfred (2002): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 3. Auflage, Schäffer/Poeschel, Stuttgart 2002.

Bröckermann, Reiner: Kollektiv- und Individualplanung der Personalentwicklung. In: Bröckermann, Reiner, Müller-Vorbrüggen, Michael (Hg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2006.

Drucker, Peter, F.: Die Praxis des Managements, Econ, Düsseldorf 1998.

Malik, Fredmund: Führen, Leisten, Leben, 10. Auflage, Heyne, München 2005.

Mentzel, Wolfgang: Mitarbeitergespräche, 4. Auflage, Haufe, Freiburg 2007.

Mentzel, Wolfgang: Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden, 2. Auflage, dtv, München 2005.

Müller-Vorbrüggen, Michael: Qualität und Personalmanagement. In: Bröckermann, Reiner, Müller-Vorbrüggen, Michael, Witten, Elmar (Hg.): Qualitätskonzepte im Personalmanagement, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2007.

Neuberger, Oswald: Das Mitarbeitergespräch, 5. Auflage, Rosenberger, Leonberg 2004.

Weisbach, Christian-Rainer: Professionelle Gesprächsführung, 6. Auflage, dtv, München 2003.

Wildenmann, Bernd: Die Faszination des Ziels – wie Sie die Performance Ihrer Mitarbeiter nachhaltig steigern, 2. Aufl., Luchterhand, Neuwied/Kriftel 2002