

Zielbildung, ob im Management oder im Privatleben, ist das Geheimnis des Erfolgs. Ohne klar definierte Ziele sollte man keine Arbeit beginnen. Das wäre Zeit- und Geldverschwendung.

Was haben Manager und Bildhauer gemeinsam? Ein Bildhauer entwickelt eine klare Vorstellung von der Skulptur, die er aus dem Stein herausmodellieren will. Hat er eine klare Vorstellung von seinem Ziel, besteht seine Arbeit „nur noch“ darin, alles Überflüssige wegzuschlagen und die Figur aus dem Stein herauszumodellieren.

Nichts anderes macht der Manager. Er wird im Verlauf der Arbeitsprozesse mit vielen Handlungsoptionen konfrontiert. Vieles erscheint interessant, gar verlockend und nahelegend. Ob diese Optionen aber auch wirklich zielführend sind, ist eine zentral wichtige Frage. „Tun wir die richtigen Dinge und – wenn ja – tun wir sie richtig?“ Hat der Manager analog zum Bildhauer aufgrund sorgfältiger Analyse und Überlegungen eine klare Zielvorstellung entwickelt, wird er sicherer in der Entscheidung der zielführenden Strategien und Maßnahmen sowie in der Auswahl der Handlungsoptionen. Auch im Management liegt die Kunst im Weglassen überflüssiger und nicht zielführender Maßnahmen und Wege: in der Beschränkung und Konzentration auf den Aspekt, der die größtmögliche Wirksamkeit verspricht. Auch Manager brauchen in diesem Sinne die Fähigkeit des Weglassens und der Konzentration auf das Wesentliche - und in jedem Fall klare Ziele. Nur klare Zielsetzungen ermöglichen, dass der Erfolg objektiv messbar und Entwicklungen sichtbar werden.

## **Ohne Ziele keine Führung!**

Führen bedeutet, gemeinsam mit Mitarbeitern zuvor vereinbarte oder gesetzte Ziele zu erreichen. Dabei sind vier Aspekte bedeutsam:

- Das gemeinsame Ziel muss eindeutig definiert und schriftlich fixiert werden. Die Klarheit der Zielsetzung

ist von größter Bedeutung – sie entscheidet über den künftigen Erfolg oder Misserfolg eines Vorhabens. Keine Arbeit ohne eindeutig geklärte Ziele!

- Das Verhalten der Mitarbeiter entspricht *immer* deren persönlichen Zielsetzungen. Stimmen diese nicht mit den Zielen der Unternehmung überein, kommt es zu abweichenden Verhaltensweisen, die den Erfolg des Unternehmens und die Einstellung der Gruppe zur Arbeit negativ beeinflussen.
- Das Verhalten der Führungskraft ist eine unabdingbare Voraussetzung für den gemeinsamen Erfolg. Die Führungskraft muss das, was sie von anderen verlangt, jederzeit glaubhaft und beispielhaft vorleben; ihr Kommunikations- und Führungsstil müssen der jeweiligen Situation angemessen sein.
- Ein wechselseitiger Lernprozess verbindet Führungskraft und Mitarbeiter. Voraussetzung dafür sind Respekt, Akzeptanz, Toleranz und Offenheit auf beiden Seiten. Führungskräfte mit arroganter, rechtshaberischer Einstellung sind für konstruktive Arbeitsprozesse ebenso unbrauchbar wie Mitarbeiter mit überzogenem Anspruchsdenken und innerer Schonhaltung, die ihre Arbeit lediglich als unliebsame Unterbrechung der Freizeit betrachten.

---

## 2.1 Fallbeispiel: Gipfelbesteigung

Ungeklärte oder nicht vorhandene Ziele sind die häufigste Ursache von Misserfolgen und Motivationsmangel. Welche Anforderungen sind an Zielformulierungen zu stellen? Wie kann man Ziele vereinbaren und dadurch die Motivation der Mitarbeiter lebendig erhalten? Wie sollten bearbeitungsfähige Ziele formuliert und vereinbart werden? Wie können wir die Motivation der Mitarbeiter fördern und wie Zielkonflikte vermeiden? Diesen Fragen werden wir uns jetzt zuwenden.

Sie machen Urlaub in den Bergen, lieben das Wandern und die Fernsicht von der Höhe der Gipfel. Gesundheitlich sind Sie fit und nehmen hin und wieder gern Herausforderungen an.

### Fall A

Sie werden eingeladen, einen Berg zu besteigen, dessen Gipfel von einer dichten Wolkendecke verdeckt ist. Sie haben weder Informationen über die Höhe des Berges, die Beschaffenheit der Wege, die Art der notwendigen Ausrüstung, noch wissen Sie etwas über die erforderliche Zeit und die zu erwartenden Wetterbedingungen.

**Fall B**

Sie werden eingeladen, einen Berg zu besteigen, dessen Gipfel von einer dichten Wolken-  
decke verdeckt ist. In einem ausführlichen Gespräch mit dem Bergführer erörtern Sie die  
Rahmenbedingungen der Tour. Die Beschaffenheit der Wege entspricht Ihren bergsteige-  
rischen Fähigkeiten. Der Aufstieg wird etwa fünf Stunden dauern. Hinzu kommt, dass die  
Wetterlage sich in wenigen Stunden entscheidend verbessern wird. Die erforderliche Aus-  
rüstung stellt der erfahrene Bergführer. Aufgrund seiner Beschreibungen haben Sie eine  
Vorstellung gewonnen von der einmaligen Fernsicht, die Sie vom Gipfel aus als Lohn der  
Anstrengungen erwarten wird.

**Aufgabe:**

1. Für welche Bergtour hätten Sie sich entschieden? Begründen Sie Ihre Entscheidung.
2. Was hat Ihre Motivation, an der Gipfelbesteigung teilzunehmen, in dem einen Fall be-  
hindert und im anderen gefördert?
  - a) Meine Motivation wurde behindert durch ...
  - b) Meine Motivation wurde gefördert durch ...

Schreiben Sie bitte hier ein Ziel auf, welches Sie in der Zukunft erreichen wollen:

Manchmal hört man auf die Frage nach einer Zielformulierung, die möglichst alle wichti-  
gen Aspekte abdecken soll, einen Satz wie diesen:

„Ich möchte so schnell wie möglich so reich wie möglich werden.“

Bei genauerer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass wir hier nichts Verwertbares erfahren.  
Was bedeutet „so schnell wie möglich“, was „reich“ und dann auch noch „so reich wie  
möglich“?

Leider sind solche „Zielformulierungen“ nicht ungewöhnlich. Im o. g. Beispiel handelt  
es sich nicht um ein Ziel, sondern um einen unpräzise geäußerten Wunsch. Die meisten

Menschen haben leider keine klar definierten Ziele. Die Vermischung von Wünschen und Zielen, das Unvermögen, klare Ziele für sich und andere bestimmen zu können, sind eine häufige Ursache für Unzufriedenheit im privaten wie im beruflichen Bereich. Mark Twain wird die Aussage zugeschrieben: „Als sie ihr Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten sie ihre Anstrengungen.“ Vielleicht haben Sie das auch schon einmal erlebt: Sie arbeiten, strengen sich an und kommen nicht recht von der Stelle, sind unzufrieden mit sich und den anderen.

Sollte dies der Fall sein, wird es höchste Zeit, das zu ändern!

Lassen Sie uns überlegen, welche Aspekte in der Formulierung des *Falles B* der Gipfelbesteigung zu einer Zielformulierung gehören:

1. Es soll ein Berggipfel bestiegen werden, der eine einmalige Fernsicht gewährt. (*Was?*)
2. Die Besteigung wird Ihren Fähigkeiten entsprechen, die erforderliche Ausrüstung wird gestellt und die Wetterlage wird sich entscheidend verbessern. (*Qualität*)
3. Der Aufstieg wird etwa fünf Stunden dauern. (*Quantität*)

Um ein bearbeitungsfähiges und motivierendes Ziel zu formulieren, müssen die folgenden Aspekte definiert werden.

1. Was? (Um was handelt es sich, was soll erreicht oder bearbeitet werden?)
2. Quantität/Qualität? (In welcher Quantität oder Qualität – in manchen Fällen kann man nur das eine oder das andere beschreiben – soll es erreicht werden?)
3. Wann? (Bis zu welchem Zeitpunkt soll das Ergebnis erreicht worden sein?)

Nur wenn diese drei Aspekte klar beschrieben sind, haben wir ein Ziel, das für alle Betroffenen verständlich ist und motivierende Kraft entwickelt. Fehlt auch nur ein Aspekt, handelt es sich um einen Wunsch und nicht mehr um ein bearbeitungsfähiges Ziel.

Versuchen Sie jetzt, den Wunsch: „Ich möchte so schnell wie möglich so reich wie möglich werden“ in eine Zielformulierung umzuwandeln.



**BITTE ERST DIE EIGENE ZIELFORMULIERUNG ERSTELLEN!**

Hier noch einmal die Anforderungen an Zielformulierungen

Ziele müssen

- präzise und konkret formuliert werden
- mit den Betroffenen gemeinsam entwickelt werden, um volle Akzeptanz sicherzustellen
- realistisch sein
- erstrebenswert und herausfordernd sein
- inklusive möglicher Teilziele mit dem Gesamtziel vereinbar, in sich stimmig und einander ergänzend (förderlich) sein.

### Musterlösung:

„Ich möchte bis zum 31.12. dieses Jahres 1.000 Euro zur freien Verfügung haben.“

Analyse:

Zu 1. Was?	=	Geld
Zu 2. Quantität	=	1.000,-
Qualität	=	Euro und zur freien Verfügung
Zu 3. Zeitpunkt	=	31.12. dieses Jahres

Die drei erforderlichen Zielaspekte sind definiert.

---

## 2.2 Zielsysteme – Zielbeziehungen

Ziele werden entsprechend der Bedeutung für das Unternehmen in strategische, taktische und operative Ziele eingeteilt. Daraus entsteht eine Hierarchie der Ziele, die sich in der Positionierung der Mitarbeiter widerspiegelt: je höher die Position, umso mehr Verantwortung für höhere Zielebenen.

*Strategische Ziele* sind aus dem Leitbild und den Wertvorstellungen eines Unternehmens abgeleitet und auf einen zeitlichen Rahmen von 5 bis 10 Jahren ausgerichtet.

*Taktische Ziele* leiten sich aus den strategischen Zielen ab, konkretisieren deren Realisierung und beschreiben konkrete wirtschaftliche Aspekte.

*Operative Ziele* sind kurzfristig angelegt (ein Jahr) und auf die Realisierung der taktischen Ziele fokussiert.<sup>1</sup>

Die Begriffe *Zielsetzung*, *Zielstellung* und *Zielvorgabe* entsprechen in ihrer Charakteristik den Begriffen Macht, Vorschrift, Befehl, Druck oder Zwang.

Die *Zielvereinbarung* dagegen erfordert Dialog, Diskussion und Vereinbarung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Mit den Begriffen *Zielsetzung* und *Zielvereinbarung* sind unterschiedliche Führungsstile assoziiert, die wir noch eingehender betrachten werden. Ob autoritärer oder partizipativer (beteiligender) Führungsstil – die Führungsentscheidung und -verantwortung kann der Vorgesetzte weder teilen noch delegieren. Er kann mit seinen „Mit-Arbeitern“ die Grundlagen der Entscheidung klären, Pläne erstellen und Maßnahmen beschließen. Aber er kann und darf sich nicht hinter einer Gruppenentscheidung verstecken und versuchen, im Falle des Misslingens die Verantwortung auf seine Mitarbeiter abzuwälzen.

Viele Menschen und auch Unternehmen arbeiten mit enormem Aufwand und sind dennoch nur mäßig erfolgreich. Wichtig ist nicht, wie viel man arbeitet (nicht der bloße Zeiteinsatz<sup>2</sup> macht erfolgreich), sondern zu erkennen, an welchen Stellen man seine Energien einsetzen muss, um mit angemessenem Einsatz der Mittel eine maximale Wirkung zu erzielen. Dies ist Aufgabe der Strategieentwicklung und zugleich ein entscheidender Faktor für die Zielbildung.

Ein *Zielsystem* koordiniert die verschiedenen Ziele eines Unternehmens so, dass Kollisionen und Beeinträchtigungen möglichst ausgeschlossen werden können. Hat ein Unternehmen sich z. B. zum Ziel gesetzt, von einem Produkt für eine sehr exklusive Zielgruppe große Mengen abzusetzen, wird man feststellen, dass Exklusivität und Quantität konkurrierende Aspekte sind, deren Verfolgung zu wirtschaftlichen Verlusten führt.

Ein Zielsystem veranlasst Führungskräfte und Mitarbeiter, sich ständig mit zukünftigen Entwicklungen, Trends, Megatrends und dem unternehmensrelevanten Umfeld im Sinne eines Frühwarnsystems zu befassen und die Erkenntnisse im Hinblick auf die Unternehmensziele auszuwerten.

Die Szenario-Technik und die SWOT-Analyse<sup>3</sup> (Strength-Weakness-Opportunities-Threads) sind geeignete Werkzeuge zur Überprüfung der mittel- und langfristigen Planung sowie zur Einschätzung der Chancen und Risiken. Das Einschätzen und Überprüfen der Ziele und Handlungen ist eine wichtige Managementaufgabe, die regelmäßig wahrgenommen werden muss.

Ein auf diese Weise gepflegtes Zielsystem ermöglicht vorausschauendes Verhalten, ermöglicht Aktion statt Reaktion. Es reicht nicht, die richtigen Dinge zu tun; der richtige Zeitpunkt ist mindestens ebenso wichtig.

---

<sup>1</sup> Diese Aspekte werden im Kapitel „Von der Idee zur Planung“ ausführlich behandelt.

<sup>2</sup> Diesen Menschentyp beschrieb Wilhelm Busch wie folgt: Ohne ihn war nichts zu machen. Keine Stunde hatt' er frei! Gestern, als sie ihn begruben, war er, richtig, auch dabei!

<sup>3</sup> Detailliert dargestellt im Kapitel „Von der Idee zur Planung“.

Ziele schaffen automatisch Ordnungsprinzipien und Prioritätensetzungen für alle Mitarbeiter. Bewährt hat sich die Einteilung in die folgenden drei Kategorien:

1. *Formale Ziele* werden gewöhnlich als Hauptziele der Unternehmungen definiert:
  - Gewinnziele
  - Renditenziele
  - Kostenziele
  - Umsatzziele
  - Marktanteilziele
  - Kapitalziele
2. *Materielle Ziele* beziehen sich auf Absatzgüter und das hierfür benötigte Produktionspotenzial:
  - Produkte
  - Produktqualität
  - Differenzierung der Produkte
  - Verfolgung technischer Perfektion
  - Lieferservice
3. *Soziale Ziele* beziehen sich auf den Menschen, den Arbeitsprozess und die Arbeitsumgebung:
  - Sicherung der Arbeitsplätze
  - Gestaltung des Betriebsklimas
  - Fürsorge und Vorsorge für die Mitarbeiter
  - Aus- und Weiterbildungskonzepte
  - Streben nach Mitverantwortung und Mitentscheidung
  - Streben nach sozialem Aufstieg

## Zielsysteme

Zwischen den Zielen, die ein Unternehmen verfolgt, gibt es insbesondere drei Beziehungen:

- a) komplementär  
Die Realisierung eines Zieles wirkt sich positiv auf die Realisierung eines anderen Zieles aus.
- b) konkurrierend  
Realisierung eines Zieles schließt die Realisierung eines anderen Zieles aus oder beeinflusst den Grad der Zielerreichung negativ.
- c) indifferent (neutral)  
Keine Einflüsse auf die Realisierung eines anderen Zieles.

Das Management muss die Zielbeziehungen definieren und entsprechende Prioritäten setzen. In der Praxis hat sich folgende Vorgehensweise bewährt:

- Erarbeiten der Geschäftsgrundsätze
- Suche nach adäquaten Zielen
- Strukturieren eines Zielsystems
- Quantifizierung der Ziele
- Zielinhalt (was?)
- Zielausprägung (wie viel oder in welcher Qualität?)
- Zielzeit (wann?)
- Zielperson (wer?)
- Analyse der Zielbeziehungen
- Bereinigung der Zielkonflikte
- Zielentscheidung
- Planungssystem
- Erarbeiten eines effizienten Organisationssystems
- Fixieren eines Kontrollsystems
- Zielrevision

### **Zusammenfassung**

Eindeutig formulierte Ziele – Was soll in welcher Quantität oder Qualität bis zu welchem Zeitpunkt erreicht werden? – sind der Schlüssel zu produktivem und motivierendem Arbeiten. Die Motivation der Mitarbeiter wird gestärkt, wenn sie an der Zielbildung mitwirken können und wenn die Ziele im Konsens vereinbart werden. Fremdbestimmte Ziele sind immer Anlass für Unzufriedenheit und Demotivation. Ohne klar definierte Ziele beginne keinen Arbeitsprozess! Es ist darauf zu achten, dass die Ziele einander ergänzen und sich im besten Falle synergetisch in ihrer Wirkung verstärken. Ein wirksames Zielsystem sorgt für die regelmäßige Überprüfung aller Aspekte und ermöglicht, negative Abweichungen rechtzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen einzuleiten.



## 2.3 Fallstudie: Ziele bestimmen das Verhalten

Wie kann der Manager das Verhalten der Mitarbeiter im Sinne der gemeinsamen Zielsetzungen nachhaltig beeinflussen? Wie kann man in Führungsprozessen soziale Macht ausüben, ohne die Würde des anderen zu verletzen, ohne den anderen zu manipulieren?

Das wichtigste Führungswerkzeug ist der Dialog zwischen Mitarbeiter und Manager.

Psychologische Motivationen menschlichen Verhaltens und damit verbundene Möglichkeiten nachhaltig wirkender Verhaltensänderung durch Zielvereinbarungen stehen im Mittelpunkt dieses Abschnitts.

Die Situation: Ein Paar unterhält sich während einer Mahlzeit. Der Mann hat starkes Übergewicht. Seine Frau will ihn motivieren, abzunehmen.

### Dialog 1

Frau: „Liebling, offensichtlich schmeckt's dir!“

Mann: „Ja, und wie! Herrlich, danke!“ (kurze Pause)

„Aber innerhalb eines Jahres habe ich 20 kg zugenommen! So kann das nicht weitergehen.“

Frau: „Es reicht! Hör' auf, immer so viel zu essen, du wirst das noch bereuen!“

Mann: „Ja, ja, stimmt schon. Reich' mir doch noch mal den Käse rüber!“

### Dialog 2

Frau: „Liebling, offensichtlich schmeckt's dir!“

Mann: „Ja, und wie! Herrlich, danke!“ (kurze Pause)

„Aber innerhalb eines Jahres habe ich 20 kg zugenommen! So kann das nicht weitergehen.“

Frau: „Du fühlst dich nicht mehr wohl in deiner Haut?“

Mann: „Schlepp' du mal täglich 20 kg – zwei volle Wassereimer – immer mit dir herum. Das macht müde und schlapp.“

Frau: „Und?“

Mann: „Abnehmen! – Ist aber leichter gesagt als getan.“

Frau: „Was willst du erreichen?“

Mann: „Die 20 kg will ich wieder loswerden!“

Frau: „Bis wann?“

Mann: „Von heut' auf morgen geht das natürlich nicht. In einem Jahr will ich die wieder weghaben.“

Frau: „Also: 20 kg abnehmen in einem Jahr ab heute?“

Mann: „Genau!“

Frau: „Das ist jetzt dein Ziel?“

Mann: „Ja, das ist jetzt mein Ziel!“

Frau: „Wie willst du das erreichen?“

Mann: „Allein schaffe ich das nicht; ich melde mich bei einer dieser Diät-Gruppen an und mach da mit. Das funktioniert bestimmt.“

Frau: „Ich begleite dich. Mir würde das auch guttun. Wann wollen wir gehen?“

Mann: „Gleich morgen. Nach der Arbeit!“

Frau: „Gut, ich mach mit.“

In beiden Fällen hat der übergewichtige Mann zunächst das Ziel, die Kochkünste seiner Frau zu genießen.

**Fragen:**

1. Was unterscheidet die Dialoge 1 und 2 voneinander?
2. In welchem Dialog scheint die erwünschte Verhaltensänderung wahrscheinlicher?
3. Welches Verhalten der Frau unterstützt den Partner in seiner Absicht, abzunehmen?



**Abb. 2.1** Wirkungsmechanismus: Motiv – Ziel – Verhalten

## Analyse

Im *Dialog 1* bringt die Frau unumwunden ihr Missfallen zum Ausdruck und versucht, ihn durch eine Art Appell und die Vorhersage gesundheitlicher Beeinträchtigungen zu gemäßigttem Essverhalten zu bewegen. Er hat dies zur Kenntnis genommen, verlangt aber nach dem Käse, statt sich zu mäßigen. Botschaft angekommen, aber nicht akzeptiert. Das Genussziel bleibt unverändert bestehen, und die 20 kg werden wohl bald Gesellschaft bekommen.

Im *Dialog 2* reagiert die Frau auf die Äußerung des Mannes bezüglich seines Übergewichts. Sie verbalisiert sein Unbehagen und regt ihn durch weiteres geschicktes Fragen an, sein neues Ziel selbst zu formulieren. Mit der Anmeldung in der Diät-Gruppe wird der erste konkrete Schritt zum Ziel getan.

Eine dauerhafte Verhaltensänderung ist nur im Falle des Dialogs 2 zu erwarten. Hier hat der Mann sich entschieden, sein „Genussziel“ zugunsten der Gewichtsreduktion zu verändern und bereits konkrete Maßnahmen geplant.

Anhand des Beispiels des Essverhaltens erfolgt in Abb. 2.1 die Darstellung der grundsätzlichen Wirkungsmechanismen, die Verhalten steuern und Verhaltensänderungen bewirken können.

## 2.4 Führen durch Zielvereinbarung

Vereinbarte Ziele sind eine unerlässliche Voraussetzung für erfolgreiche Mitarbeiterführung. Verhalten wird stets beeinflusst durch die Ziele, die eine Person verfolgt. Diese Tatsache muss uns immer dann besonders bewusst werden, wenn wir das Verhalten einer Person kritisieren. Sind wir mit dem Verhalten einer Person nicht einverstanden, ist unser erster Gedanke: „Der Mensch soll sich ändern!“ Sie kennen das aus anderen Lebenssituationen: „Iss nicht so viel, iss langsamer, gib das Rauchen auf!“ usw. Die so kritisierten Personen verändern ihr Verhalten in der Regel nur kurzfristig und werden rückfällig. Warum? Weil ihr bislang praktiziertes Verhalten mit ihrer Zielsetzung übereinstimmt. Jede Kritik an ihrem Verhalten „kratzt nur an der Oberfläche“ und bewirkt auf Dauer nichts.

Es ist sinnlos, das Verhalten einer Person zu kritisieren. Eltern, Lehrer und Führungskräfte begehen diesen Kardinalfehler regelmäßig und häufig. Es bringt auf Dauer gar nichts außer Frustration für alle Beteiligten. Verändert die Person ihre Ziele nicht, ist eine Verhaltensänderung höchst unwahrscheinlich. Nur wenn die Ziele verändert werden, kann auch eine entsprechende Änderung des Verhaltens erwartet werden. Diesen Wirkungsmechanismus muss ein Manager kennen und anwenden können. Im Bereich der Mitarbeiterführung können wir versuchen, Verhaltensänderungen auf zwei Wegen durchzusetzen:

- a) aus der Führungsfunktion heraus Macht ausüben und verändertes Verhalten verlangen (anordnen, befehlen)
- b) reden, überzeugen, die Ziele des Mitarbeiters und des Unternehmens in Einklang bringen und auf dieser Basis neues Verhalten bewirken.

Welche Methode wirksamer ist? Sie brauchen nur auf Ihre innere Stimme zu hören und sich zu fragen, worauf Sie eher positiv und nachhaltig reagieren würden.

Wer fragt, führt! Anordnungen und Befehle sind nur scheinbar der kürzeste und wirksamste Weg, Veränderungen zu bewirken. Das Miteinanderreden und gemeinsame Vereinbaren von Zielen erscheinen zeitaufwendiger als das Anordnen, aber nur durch veränderte Ziele erreichen wir neues Verhalten auf Dauer. Eine kluge Führungskraft befiehlt nicht (Ausnahmen sind militärische oder andere Krisensituationen), sondern veranlasst Mitarbeiter, durch Fragestellungen die Lösung des Problems eigenständig zu finden und gemeinsam Ziele zu entwickeln, die man aus eigenem Antrieb heraus erreichen möchte.

Verhaltensänderung wird bewirkt durch

1. die Einsicht in die Notwendigkeit zur Veränderung (Motiv)
2. das eigene Wollen, diese zum Erfolg zu bringen (Ziel)
3. die Festlegung der zielführenden Maßnahmen und deren Durchführung (Verhalten)
4. Begleitung, Unterstützung (Coaching) und Erfolgskontrolle

**Was möchten Sie in Ihrem Leben oder Arbeiten verändern?**

Formulieren Sie jetzt Ihr Ziel und die dazugehörigen Maßnahmen.

## 2.5 Ziel- und Leistungsvereinbarungsgespräche

Diese drei Komponenten beeinflussen die Leistung eines Mitarbeiters:

- Leistungsfähigkeit
- Leistungsbereitschaft
- Leistungsmöglichkeit

Die Durchführung systematischer Ziel- und Leistungsvereinbarungsgespräche *kann* die Leistungserbringung der Mitarbeiter positiv beeinflussen. Man sollte sich darüber im Klaren sein, dass die Mitarbeiter in der Regel mit solchen Zielvereinbarungen finanzielle Gegenleistungen des Unternehmens verbinden. Es gibt Betriebe, die sich lange Zeit ohne Zielvereinbarungsgespräche in Verbindung mit Belohnungssystemen bestens entwickelt haben und nach Einführung dieser Systematik einen erheblichen Rückgang der Motivation und Produktivität der Mitarbeiter erkennen mussten. Werden Ziel- und Leistungsvereinbarungen ohne zusätzliche Entlohnungsanreize als grundlegender Bestandteil der Führungsphilosophie praktiziert, ist davon auszugehen, dass die Motivation der Arbeitnehmer nicht beeinträchtigt wird. Warum ist das so? Weil wir davon ausgehen können, dass Menschen, die sich für die Mitarbeit in einem Unternehmen entschieden haben, von sich aus motiviert sind, vereinbarte Ziele und Leistungen zu erbringen. Werden sie mit zusätzlichen Motivierungsstrategien konfrontiert, ist nicht auszuschließen, dass man diese als Misstrauen empfindet, die Mitarbeiter könnten nicht die versprochene Leistung erbringen und man müsse ihnen aus diesem Grunde zusätzliche Anreize bieten. Üblicherweise werden Leistungsmarken vereinbart, die bereits ab dem Erreichen von 90 % eine Belohnung in Aussicht stellen. Die Belohnungen werden in kleinen Schritten auf 120 % und mehr des zu Erreichenden geschraubt. Die Denkweise hinter diesem Vorgehen geht davon aus, dass der Mitarbeiter von sich aus nicht die eigentlich zu erwartenden 100 % der Leistung erbringen wird, wenn man ihm nicht eine zusätzliche Belohnung dafür in Aussicht stellt. Dieses systembedingte Misstrauen wird auf Dauer negative Wirkungen zeigen. Denn die Mitarbeiter erkennen sehr rasch, dass es an ihnen liegt, die Basis für die Festlegung der Zielvereinbarungen entweder unterhalb des realistisch zu Erreichenden, genau auf der Linie oder ambitioniert darüber anzusetzen. Hat man zuvor ohne die systematische Zielvereinbarung sich selbst engagiert Ziele gesetzt (und diese erreicht), wird nunmehr dafür gesorgt, dass die 100 %-Marke stets sicher erreicht wird und ein Überschreiten eher wahrscheinlich als unmöglich ist. Man sollte wohl die Folgen bedenken, die eine extrinsisch motivierende Ziel- und Leistungsvereinbarung auslösen kann.

## 2.5.1 Die Grundlagen einer Ziel- und Leistungsvereinbarungssystematik

### 2.5.1.1 Die Instrumente der Leistungsfeststellung

Die Feststellung der Leistung kann wahlweise anhand der sog. Systematischen Leistungsbewertung oder der Zielvereinbarung erfolgen. In manchen Fällen können die Mitarbeiter je nach Besonderheit des Betriebes frei wählen zwischen den vorgenannten Instrumenten – und auch die Kombination beider Systeme kann sinnvoll sein.

### 2.5.1.2 Beispiele für Kriterien zur Leistungsbewertung und zur Zielvereinbarung

Systematische Leistungsbewertung	Zielvereinbarung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschreibung der zentralen Aufgaben des Mitarbeiters</li> <li>• Bestimmung der Kriterien, die der Bewertung zugrunde liegen</li> <li>• Leistungsentgelt: abhängig vom Bewertungsergebnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinbarung von Zielen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft</li> <li>• Vereinbarung von Zielen zwischen Team und Führungskraft</li> <li>• Leistungsentgelt: abhängig vom Zielerreichungsgrad</li> </ul>

Die **Systematische Leistungsbewertung** bedarf eines Systems und eines Katalogs von Leistungsmerkmalen zur Feststellung und Messung der erbrachten Leistungen. Die Kriterien müssen möglichst eindeutig, messbar und überprüfbar formuliert werden.

Aspekte der **Systematischen Leistungsbewertung** können sein:

- Art und Umfang der Aufgaben des Mitarbeiters
- Arbeitsqualität und Arbeitsquantität
- Umgang mit Zeiten und Prioritäten
- Zusammenarbeit mit anderen
- Kundenorientierung
- Beachtung wirtschaftlicher Aspekte
- im Falle von Führungskräften die Qualität der Führungsleistung

Die messbare Formulierung dieser Aspekte ist schwierig. Nehmen wir z. B. den Aspekt „Kundenorientierung“ – folgendes Formulierungsbeispiel zeigt die Problematik:

*Kundenorientierung wird bei uns daran gemessen, ob*

- *im Rahmen der gestellten Aufgaben mit externen und internen Kunden offen, kooperativ und hilfsbereit umgegangen wird*

- *die Bedürfnisse der Kunden aktiv angenommen und Problemlösungen schnell umgesetzt werden*
- *das Unternehmen angemessen repräsentiert und seine Interessen vertreten werden*

Es stellt sich die Frage, wie die unterstrichenen Eigenschaftsausprägungen messbar und nachvollziehbar überprüft werden können. Selten genug erlebt die Führungskraft den Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt. Soll sie sich auf die Aussagen von Kollegen verlassen? – Was heißt „offen“, „kooperativ“ und „hilfsbereit“? – Wer bestimmt den Maßstab?

Die Leistungsbewertung könnte in einer solchen Matrix erfasst werden:

Anforderungen	Punkte
nicht erfüllt	0
teilweise erfüllt	4
voll erfüllt	7
übertroffen	9
erheblich übertroffen	10

So könnte eine Bewertung, bezogen auf die Leistungsaspekte und Aufgaben, aussehen:

Leistungsaspekte	Aufg. 1	Aufg. 2	Aufg. 3	Aufg. 4
Arbeitsqualität	7	4	10	10
Arbeitsquantität				
Zusammenarbeit	9			9
Kundenorientierung	9	10		
Wirtschaftlichkeit		0	7	
Führungsqualität				9

Im Falle der **Zielvereinbarung** „Innerhalb eines Jahres sollen € 50.000 Sponsorengelder eingeworben werden“ könnte die Matrix wie folgt aussehen:

Kriterien	Betrag in Euro	%	Bewertung
Ziel nicht erreicht	~ 47.000	~ 94	
Ziel teilweise erreicht	47.500 – 49.500	95–99	
Ziel erreicht	50.000	100	
Ziel übertroffen	50.500 – 55.000	101 – 110	
Ziel erheblich übertroffen	55.500 – 75.000	111 – 150	
Ziel bei Weitem übertroffen	100.000	200	

Unschwer ist ersichtlich, dass quantifizierbare Zielformulierungen weniger Anlass zu Konflikten bieten als Leistungsbewertungen mit erheblichem Raum für subjektive Interpretationen.



Gegenstand von Ziel- oder Leistungsvereinbarungsgesprächen sind diese Punkte:

- Ziele
- Leistungsbeiträge, Verantwortlichkeiten
- Soll-Ist-Vergleiche
- Bewertung der Zielerreichung

Die auf beiden Seiten erforderliche Grundeinstellung in diesen Gesprächen sollte davon gekennzeichnet sein, dass die Mitarbeiter bereit (und in der Lage) sind, eigene Ideen und Ziele zu entwickeln. Partnerschaftliches Verhalten, Kommunikationsfähigkeit und die Bereitschaft zur Reflexion sollten, falls die Ziele nicht erreicht worden sind, angstfreies Lernen aus Fehlern ermöglichen.

Im Idealfall ist ein Zielvereinbarungsgespräch eine Verhandlung auf „Augenhöhe“, in der sich zwei Parteien, die eigene Interessen oder Ziele verfolgen, auf den Austausch von Leistungen (Geld, Positionen, Macht, Einfluss, Gestaltungsmöglichkeiten) einigen und diese als Win-Win-Situation empfinden. Zielvereinbarungen sollten immer im Gegenstromverfahren und mit partnerschaftlichem Respekt ausgeführt werden.

Worauf sollte geachtet werden?

- Nicht mehr als 3 – 5 Ziele vereinbaren.
- Die Ziele sollen vor dem Gespräch offen sein.
- Die Ziele der Mitarbeiter müssen berücksichtigt werden.
- Die Mitarbeiter müssen eigene Ideen und Ziele einbringen können.
- Die Gesprächspartner sind gleichberechtigt.
- Kollektive Teamabsprachen und abteilungsübergreifende Vereinbarungen eindeutig kommunizieren.
- Maßstäbe und Kriterien zur Ziel- oder Leistungsbewertung vereinbaren.

Die Systematik der Zielvereinbarungsgespräche beginnt im Regelfall am Anfang des Kalender- oder Geschäftsjahres mit dem **Erstgespräch oder Eingangsgespräch**. Nach sechs Monaten erfolgt das **Zwischengespräch** – und gegen Ende des laufenden Geschäftsjahres findet das **Schlussgespräch** statt, in welchem die Leistungsbewertungen erörtert werden. Darauf aufbauend werden die Ziele für das kommende Geschäftsjahr vereinbart. Diese Abfolge wiederholt sich Jahr für Jahr.

## **2.6 Zielvereinbarungsgespräche**

### **2.6.1 Rahmenbedingungen**

In jedem Fall ist es wichtig, die Gesprächspartner zuvor über den Gesprächsanlass und die Thematik zu informieren. Die Beteiligten müssen sich auf das Gespräch vorbereiten und die Ziele abstimmen. Grundregel: kein Gespräch ohne vorherige Festlegung der zu erreichenden Ziele. Ziellose Gespräche führen zur Frustration. Dies gilt insbesondere für anlassbezogene Konflikt-, Kritik- oder Beurteilungsgespräche, die sich grundlegend von alltäglichen Gesprächen oder Dienstbesprechungen unterscheiden.

Vorab sind die folgenden Punkte zu klären:

### **2.6.2 Teilnehmer**

Üblicherweise reden Mitarbeiter und Vorgesetzte miteinander. Im Falle von Ziel- oder Leistungsvereinbarungen für ein Team müssen alle Team-Mitglieder eingebunden werden.

### **2.6.3 Raum**

Wichtig ist, dass die Gespräche in vertraulicher Atmosphäre, ruhig und ungestört stattfinden. Sie können im Büro der/des Vorgesetzten der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters oder auch in einem ruhigen Konferenzraum geführt werden. Findet das Gespräch im Arbeitszimmer der/des Vorgesetzten statt, ist der Schreibtisch ein ungünstiger Ort. Die Führungskraft könnte aus ihrer „angestammten Sitzposition“ heraus eine dominante Haltung ausstrahlen. Ein runder Tisch oder – falls nicht vorhanden – eine Überecksitzordnung sind besser geeignet, Gespräche auf „Augenhöhe“ zu ermöglichen.

Störungen müssen unbedingt ausgeschlossen werden. Kollegen, Mitarbeiter oder gar Besucher sowie eingehende Telefonate sollten das Gespräch nicht unterbrechen. Es erfordert immer Energie und Zeit, bis die Gesprächspartner die richtige „Betriebstemperatur“ erreicht haben. Vor allem bei kritischen Themen können kleine Störungen gravierende Folgen haben. Wichtig ist, eine Gesprächsatmosphäre zu schaffen, die Konzentration und innere Aufnahmebereitschaft ermöglicht.

### **2.6.4 Dauer**

Je nach Aktualität oder Dringlichkeit des Themas vereinbaren die Gesprächsteilnehmer rechtzeitig – bis zu zwei oder drei Wochen vorher – den Gesprächstermin. In der Regel sind 90 Minuten auch für schwierige Gespräche ein angemessener Zeitrahmen. Mehr Zeit bringt nicht unbedingt mehr oder bessere Ergebnisse. Bei allen Gesprächen sollte zu Beginn das Ende geplant werden. Man ist ruhiger und gelassener, wenn man weiß, wann das

Gespräch beendet sein wird. Die Beteiligten können sich innerlich darauf einstellen und besser planen. Diese Vereinbarung ist auf jeden Fall einzuhalten. Zeitliche Limits wirken sich positiv auf die Konzentration und den Willen aus, ergebnisorientiert zu verhandeln. Sollte die Zeit nicht ausreichen, ist es oftmals besser, ein Folgegespräch anzustreben. Für beide Seiten besteht somit die Gelegenheit zur Reflexion und Besinnung.

### **2.6.5 Grundlagen**

Die Gesprächspartner sollten sich auf die Inhalte und Ziele einstimmen und entsprechend vorbereiten. Dazu gehört, dass alle notwendigen Unterlagen und Informationen zum Gespräch mitgebracht werden und ggf. vormals gefasste Beschlüsse und Vereinbarungen präsent sind. Es zeugt von mangelnder Professionalität, wenn Gesprächsteilnehmer die notwendigen Zusammenhänge nicht parat haben oder während des Gesprächs verzweifelt in ihren Unterlagen wühlen, um das Passende zu finden.

Für Mitarbeitergespräche über arbeits- und leistungsbezogene Themen sind sowohl von der Führungskraft als auch vom Mitarbeiter vor allem diese Fragen im Rahmen der Vorbereitung zu klären:

- Welche Ziele wurden vereinbart?
- Welche Umstände haben die Erreichung der Ziele und die Erfüllung der Aufgaben gefördert oder behindert?
- Wie wird die Zusammenarbeit im letzten Jahr gesehen?
- Welche Personalentwicklungsziele wurden vereinbart und auch umgesetzt?
- Welche sonstigen Vereinbarungen wurden getroffen – und wie wurden sie umgesetzt?

### **2.6.6 Aspekte für Ziel- oder Leistungsvereinbarungsgespräche**

In einem Ziel- oder Leistungsvereinbarungsgespräch können u. a. diese Aspekte besprochen werden:

#### **2.6.6.1 Arbeitsaufgaben/Ziele/Leistungsvereinbarungen**

1. Welche Ziele wurden für den zurückliegenden Zeitraum vereinbart?
2. Was wurde erreicht, was nicht? – (Begründungen)
3. Welche neuen Vereinbarungen werden getroffen?

#### **2.6.6.2 Arbeitssituation/Arbeitsumfeld**

1. Planung und Organisation der Arbeitsabläufe: Was funktioniert gut? Was ist verbesserungsbedürftig?

2. Überforderung oder Unterforderung (z. B. Arbeitsmenge, Leistungsfähigkeit, Möglichkeit der Leistungserbringung, qualitative und quantitative Aspekte)
3. Qualifikation, Kenntnisse, Fertigkeiten: Welcher Fortbildungsbedarf besteht? Welche Kenntnisse können besser genutzt werden?
4. Bedarf an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Bewältigung der Arbeitsaufgabe: Welche Maßnahmen erscheinen sinnvoll?
5. Gestaltung des Arbeitsplatzes (z. B. Beleuchtung, Geräusche, Temperatur, Mobiliar, Sauberkeit usw.)
6. Technische Hilfsmittel und Arbeitsmaterialien: Was ist in welchem Umfang und Zustand verfügbar?
7. Körperliche Belastungen und gesundheitliche Beeinträchtigungen: Welche Faktoren am Arbeitsplatz wirken sich belastend aus?
8. Arbeitssicherheit: Bestehen Sicherheitsrisiken? Was sollte ggf. wie verbessert werden?
9. Welche Vorschläge zur Optimierung des Arbeitsplatzes gibt es?

### **2.6.6.3 Zusammenarbeit und Führung**

1. Wie wird die Zusammenarbeit mit den Kollegen empfunden? Wie wird das Arbeitsklima, der Informationsaustausch und die Bereitschaft zur gegenseitigen Unterstützung beurteilt?
2. Wie wird der Informationsaustausch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter gesehen? Auf welchen Gebieten ist die Zusammenarbeit gut, auf welchen könnte sie wie verbessert werden?
3. Wie wird die Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter wahrgenommen? In welchen Situationen stimmt der gegenseitige Umgang, in welchen könnte er verbessert werden (z. B. Anerkennung, Kritik, Umgang mit Konflikten usw.)?
4. Nur im Falle von Mitarbeitern mit Vorgesetztenfunktion: Wie wird die Zusammenarbeit zwischen der Führungskraft und den ihr unterstellten Mitarbeitern gesehen? In welchen Bereichen ist sie vorbildlich oder verbesserungsbedürftig?

### **2.6.6.4 Entwicklungsziele und Entwicklungsmöglichkeiten**

1. Aufstiegsmöglichkeiten oder berufliche Perspektiven: Welche Aufstiegs- oder Entwicklungsmöglichkeiten kommen für den Mitarbeiter in Betracht?
2. Andere Aufgabengebiete: Welche Aufgabengebiete könnten übernommen, erweitert bzw. abgegeben werden?
3. Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen: Welche Maßnahmen erscheinen sinnvoll oder notwendig?

## 2.7 Vorbereitung von Zielvereinbarungsgesprächen aus Sicht der Führungskräfte

Um angemessen in den unterschiedlichen Situationen handeln zu können, ist eine schriftliche Vorbereitung von Gesprächen hilfreich. Eine gute und konstruktive Gesprächsatmosphäre hat allerdings Vorrang vor der Einhaltung starrer formaler Abläufe und Gesprächsmuster. Die Anwendung des Grundsatzes „Wer fragt, führt“ sowie das Aktive Zuhören sind wichtige Voraussetzungen für gelingende Gespräche.

Diese Aspekte sind zu bedenken:

- Welche Ziele sollen durch das Gespräch erreicht werden?
- Wie ist der Soll-Ist-Stand in den gemeinsamen Arbeitsbereichen?
- Was ist bekannt über die persönliche Situation des Mitarbeiters?
- Welche Verbesserungsvorschläge für die weitere Zusammenarbeit sollen angesprochen werden?

Werden Gespräche mit Empathie, auf „Augenhöhe“ und mit gegenseitigem Respekt geführt, erhalten und fördern sie die Motivation der Mitarbeiter. Wer fragt und zuhört, erfährt mehr vom anderen. Partnerschaftliches Miteinander und Offenheit für die Gedanken des Mitarbeiters fördern dessen Einsatzbereitschaft und die Zielerreichung.

Hilfreiche Fragen zur Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen:

### 2.7.1 Arbeitsaufgaben

- Welche Aufgaben hat der MA<sup>4</sup> im vergangenen Jahr wahrgenommen? Wo lagen die Arbeitsschwerpunkte? Welche Verantwortung hat der MA?
- Ist die aktuelle Aufgabenverteilung den gegenwärtigen Umständen angemessen? Welche Verbesserungsmöglichkeiten gibt es? Welche Förderung sollte gewährt werden?
- Wo liegen die Stärken des MA? Welche anderen Tätigkeiten in der Abteilung/im Hause könnte/sollte der MA übernehmen? Welche Gestaltungsmöglichkeiten gibt es?
- Wie wird die gegenwärtige Qualität und Quantität der jetzigen Leistungserbringung durch den MA gesehen?
- Welche Verbesserungsvorschläge (Rationalisierungen, Aufgabenverteilungen usw.) zur Steigerung der Arbeitseffizienz sind denkbar?

---

<sup>4</sup> MA = Mitarbeiter oder Mitarbeiterin

### **2.7.2 Arbeitssituation**

- Wie effizient ist der Informationsfluss innerhalb der Organisation?
- Wie verhält sich der MA im Team?
- Welche Verbesserungsmöglichkeiten gibt es bei der Gestaltung der Arbeitsabläufe?
- Wie ist die Gestaltung des Arbeitsplatzes im Hinblick auf die Leistungsmöglichkeit des MA zu sehen?

### **2.7.3 Zusammenarbeit und Führung**

- In welchen Bereichen ist die Zusammenarbeit mit dem MA als gut zu bezeichnen und wo zu verbessern?
- Wie setzt der MA Vorgaben und Anordnungen um?
- Wie ist die Zusammenarbeit einzuschätzen?
- Sind Leistung und Verhalten des MA im Einklang mit den Zielen des Unternehmens?
- Wie sicher geht die Führung mit Lob und Kritik als Mittel zur Verhaltenssteuerung um?
- Wie ausgeprägt ist die Fähigkeit der Führungskraft, das eigene Verhalten selbstkritisch zu hinterfragen und konstruktive Schlussfolgerungen daraus zu ziehen?
- Wie gestaltet sich der Informationsfluss zwischen MA und Führungskraft?
- In welchem Umfang wird das Delegieren von Aufgaben als motivierendes Führungsmittel eingesetzt?
- Wie vertritt die Führungskraft die Interessen und Leistungen der MA gegenüber seinen Vorgesetzten?
- Wie geht die Führungskraft mit unterschiedlichen Auffassungen oder Konflikten um?

### **2.7.4 Entwicklungsziele und Entwicklungsmöglichkeiten**

- Wie werden Weiterentwicklungsmöglichkeiten des MA unter Berücksichtigung seiner Leistungen und Fähigkeiten umgesetzt?
- Werden Fortbildungsmöglichkeiten für den MA zielgerichtet genutzt?
- Kann ein Stellenwechsel eine Entwicklungsperspektive für den MA bewirken?
- Gibt es Bedingungen, die der Realisierung möglicher Entwicklungsperspektiven entgegenstehen?

## 2.8 Ideen zur Gestaltung motivierender Arbeitsbedingungen

Wie kann die Führungskraft den MA in seiner fachlichen Entwicklung fördern und dessen Motivation nachhaltig stärken? Nicht immer ist es möglich, dem Wunsch des MA nach einer Gehaltserhöhung zu entsprechen. Die folgende Auflistung – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – zeigt einige Möglichkeiten auf, das Arbeitsumfeld und die Arbeitsbedingungen von Mitarbeitern motivierend und entwicklungsfördernd zu gestalten:

- Berufung in ein Projektteam
- Leitung eines Projekts
- Übertragung eines Referats oder Vortrags zu einem wichtigen Thema
- Referententätigkeit im Rahmen der betrieblichen Fortbildung
- Stellvertretung übertragen und „leben“
- Teilnahme an einer wichtigen Sitzung oder Besprechung anstelle der/des Vorgesetzten
- Leitung von Meetings oder Tagungen
- Moderieren von Abteilungskonferenzen
- Verantwortung einer Patenschaft für neue Kollegen in der Einarbeitungsphase übertragen
- Ausweitung des derzeitigen Arbeitsbereichs durch Job-Enrichment (Erweiterung des Arbeitsfeldes um Planungsaufgaben, Kontrollaufgaben und Entscheidungsaufgaben) und Job-Enlargement (Arbeiterweiterung um strukturell gleichartige Aufgaben)
- Erweiterung der Handlungskompetenzen

---

## 2.9 Gesprächsstrukturen

Die folgenden Formulare erleichtern die Planung und Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen:

## 2.9.1 Checkliste zur Vor- und Nachbereitung von Mitarbeitergesprächen

### Vorbereitung

Schritt		Notizen/Bemerkungen	o.k.
1.	Gesprächsziele formuliert		
2.	Gesprächstermin geplant		
2.1.	Gesprächsdauer geplant		
2.2.	Termin reserviert		
3.	Mitarbeiter über Gesprächsthema, -ziele und -termin informiert		
4.	Gesprächsablauf geplant		
5.	Kernpunkte des Gesprächs durchdacht		
5.1.	überzeugende Argumente zur Begründung der eigenen Meinung überlegt		
5.2.	Perspektive des Mitarbeiters eingenommen		
5.3.	Widerstände und Vorbehalte seitens des Mitarbeiters mit bedacht		
6.	die wichtigsten Punkte schriftlich fixiert		
7.	entspannte Gesprächsatmosphäre anstreben		
8.	Störungen während des Gesprächs vermeiden		



**Nachbereitung**

1.	alle geplanten Punkte sind besprochen worden		
2.	Der Gesprächsablauf wurde wie vorgesehen eingehalten.		
3.	Gesprächsziele erreicht?		

Das Protokollieren der Ergebnisse und das Erfassen der Gesprächssituation sind eine wichtige Gedankenstütze für die folgenden Gespräche. Insbesondere wenn die Führungskraft für mehrere MA verantwortlich ist, wird sich dieses Vorgehen als hilfreich erweisen.

## 2.9.2 Ziel- oder Leistungsvereinbarung (Eingangs- und Schluss-/Eingangsgespräch)

Wer?	Phase	Themen	Inhalte
FK*	Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückblick</li> <li>• Ergebnisbewertung</li> <li>• Zielplanung</li> <li>• Rahmenbedingungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• letzte Zielvereinbarungen und Ergebnisse überdenken</li> <li>• Wie ist der derzeitige Stand der Zielerreichung?</li> <li>• Zielvorstellungen für den MA entwickeln</li> <li>• Rahmenbedingungen für das Gespräch organisieren</li> </ul>
FK	Eröffnung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontaktaufnahme</li> <li>• Gesprächsanlass</li> <li>• Gesprächsziele</li> <li>• Vorgehensweise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• an freundliche Begrüßung denken und partnerschaftliche Sitzposition wählen</li> <li>• Zweck und Bedeutung des Gesprächs erläutern</li> <li>• auf die Verbindlichkeit der Zielvereinbarungen hinweisen</li> <li>• den geplanten Ablauf des Gesprächs vorstellen</li> </ul>
FK FK/MA	Rückschau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist-Soll-Analyse und Selbsteinschätzung des MA</li> <li>• Abweichungen</li> <li>• Schlussfolgerungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MA berichtet aus seiner Sicht und bewertet seine Leistung</li> <li>• gemeinsam die Ursachen für eventuelle Zielabweichungen erörtern</li> <li>• daraus resultierende Maßnahmen entwickeln und vereinbaren</li> </ul>
FK FK/MA	Vorschau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmenssituation</li> <li>• Tendenzen</li> <li>• Bereichsziele</li> <li>• Anforderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtsituation des Unternehmens beschreiben</li> <li>• externe und interne Entwicklungstendenzen aufzeigen</li> <li>• aktuelle Unternehmensziele darlegen und die dem eigenen Arbeitsbereich vorgegebenen Ziele benennen</li> <li>• künftige Leistungs- und Fähigkeitsanforderungen aufzeigen, notwendige Fortbildungsmaßnahmen planen</li> </ul>

Wer?	Phase	Themen	Inhalte
MA	Anliegen des MA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwartungen</li> <li>• Vorschläge/Bedenken</li> <li>• Ziele</li> <li>• Wünsche des MA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwartungen des MA an die kommende Arbeitsperiode</li> <li>• Vorschläge oder Bedenken des MA</li> <li>• eigene Zielsetzungen des MA</li> <li>• hinsichtlich der Tätigkeitsinhalte, Weiterbildung und/oder Karriereentwicklung</li> </ul>
*FK/MA	Vereinbarungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsziele (Was soll in welcher Qualität oder Quantität bis wann erreicht werden?)</li> <li>• Ressourcen</li> <li>• Kontrolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsziele mit dem MA vereinbaren</li> <li>• notwendige Finanz- oder Sachmittel klären und Befugnisse benennen</li> <li>• Kontrolltermine vereinbaren</li> <li>• Protokollierung der Zielvereinbarungen</li> </ul>
	Verabschiedung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexion</li> <li>• Folgetermine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zufriedenheit mit dem Gespräch erörtern</li> <li>• Termine für weitere Gespräche planen</li> </ul>

\* FK = Führungskraft, MA = Mitarbeiter

### 2.9.3 Ziel- oder Leistungsvereinbarung (Zwischengespräch)

Wer?	Phase	Themen	Inhalte
FK	Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückblick</li> <li>• Ergebnisbewertung</li> <li>• Zielplanung</li> <li>• Rahmenbedingungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• letzte Zielvereinbarungen und Ergebnisse überdenken</li> <li>• Wie ist der derzeitige Stand der Zielerreichung?</li> <li>• Zielvorstellungen für den MA entwickeln</li> <li>• Rahmenbedingungen für das Gespräch organisieren</li> </ul>
FK	Eröffnung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontaktaufnahme</li> <li>• Gesprächsanlass</li> <li>• Gesprächsziele</li> <li>• Vorgehensweise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• an freundliche Begrüßung denken und partnerschaftliche Sitzposition wählen</li> <li>• Zweck und Bedeutung des Gesprächs erläutern</li> <li>• auf die Verbindlichkeit der Zielvereinbarungen hinweisen</li> <li>• den geplanten Ablauf des Gesprächs vorstellen</li> <li>• Beurteilungsverfahren und -zeitraum erläutern</li> </ul>
FK	Bekanntgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aushändigung</li> <li>• Erläuterung</li> <li>• Entwicklungsstand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beurteilung aushändigen, in Ruhe lesen lassen</li> <li>• Herausstellen der wesentlichen Beurteilungsaussagen und diese durch typische Arbeits- bzw. Verhaltensweisen belegen</li> <li>• Positives loben, Negatives ohne Umschweife benennen</li> <li>• Erörterung der Entwicklung seit dem letzten Beurteilungsgespräch</li> </ul>
MA FK MA FK FK/MA	Stellungnahme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meinung des MA</li> <li>• Selbsteinschätzung</li> <li>• Klarstellungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter zur offenen Stellungnahme ermutigen</li> <li>• aufmerksam und aufgeschlossenen zuhören</li> <li>• ggf. abweichende Selbsteinschätzung begründen lassen</li> <li>• auch emotional überzogene Äußerungen „annehmen“</li> <li>• Unklarheiten oder Missverständnisse aufklären</li> </ul>

Wer?	Phase	Themen	Inhalte
FK/MA	Perspektive	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wünsche des MA</li> <li>• Anforderungen</li> <li>• Entwicklungs-potenziale</li> <li>• Karrierechancen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tätigkeits-/Karrierewünsche des MA anhören</li> <li>• Anforderungen/Erwartungen an den MA</li> <li>• Defizite und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen</li> <li>• Fortbildungs-/Einarbeitungswünsche erfassen</li> <li>• Karriereaussichten erörtern</li> </ul>
FK/MA	Vereinbarung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fördermaßnahmen</li> <li>• Eigeninitiativen</li> <li>• Tätigkeitswechsel</li> <li>• Unterstützung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklungs- bzw. Qualifizierungsziele formulieren, Weiterbildungs- oder Fördermaßnahmen festlegen</li> <li>• MA zu Eigeninitiative auffordern</li> <li>• Tätigkeitswechsel in Betracht ziehen</li> <li>• bei Überforderung Coaching anbieten</li> </ul>
FK FK/MA	Verabschiedung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprächsbilanz</li> <li>• Wertschätzung</li> <li>• Ausblick</li> <li>• Reflexion</li> <li>• Folgetermin vereinbaren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenntnisnahme der Beurteilung bestätigen lassen, Kopie der Beurteilung aushändigen</li> <li>• grundsätzliche Wertschätzung zum Ausdruck bringen</li> <li>• ermutigende Erwartungen äußern</li> <li>• Zufriedenheit mit dem Gespräch erörtern</li> <li>• Termine für weitere Gespräche planen</li> </ul>



<http://www.springer.com/978-3-658-12675-9>

Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz

Eine praxisbezogene Anleitung

Hintz, A.J.

2016, XXII, 454 S. 39 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-12675-9