

## Jahresgespräche für Mitarbeiter:innen – Teil 3 Zielvereinbarungsgespräch

Das Jahres-Mitarbeiter:innengespräch richtet den Blick sowohl auf die vergangene Zusammenarbeit, als auch auf die Zukunft. Die gemeinsame Festlegung von Zielen, welche die Unternehmensziele mit den Möglichkeiten und Wünschen der einzelnen Mitarbeiter:innen verbinden, ist wohl der Gesprächsteil mit dem höchsten Motivationsfaktor. Nachdem wir uns in den beiden vorangegangenen Beiträgen zum Thema Jahresgespräche mit dem Beurteilungs- und dem Fördergespräch beschäftigt haben, wollen wir uns abschließend Zielvereinbarungen genauer anschauen.

Zielvereinbarungen können als systematisches Instrument zur Führungs- und Personalentwicklung genutzt werden. Dabei ist die Art der Ziele von Bedeutung. So adressiert diese Vereinbarung Projektziele, Qualitätsziele und innovative Ziele und dementsprechend keine Routine- oder Standardziele. Bei der Festlegung von Zielen stellt die bekannte SMART-Formel eine gute Hilfestellung dar: Ziele sollten spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sein. Thematisch ist die Ausrichtung auf Arbeitsaufgaben, das Arbeitsumfeld, die Zusammenarbeit im Team sowie die persönliche und berufliche Entwicklung möglich.

Bei der Vereinbarung von Zielen herrscht im Vergleich zur Förder- und Beurteilungsgesprächen meist ein eher partnerschaftlicher Charakter. Die Ziele werden gemeinsam ausgehandelt. Um eine wechselseitige Akzeptanz zu erreichen, ist es für Beschäftigte wichtig auch die übergeordneten Ziele und die Situation des Unternehmens zu kennen. Führungskräfte hingegen ziehen in ihre Planung auch die persönlichen Interessen und Möglichkeiten der Mitarbeiter:innen mit ein, um erreichbare (realistisch) und vor allem ansprechende (attraktiv) Ziele festzulegen.

Zur Vorbereitung empfehlen wir Mitarbeiter:innen daher eine Beschäftigung mit folgenden Themen:

- aktuelle Schwerpunktaufgaben
- Vorschläge zur zukünftigen Übernahme von Aufgaben
- mittelfristige Ziele
- erforderliche Mittel zur Zielerreichung

Vorgesetzte bereiten auch ein informatives Update an die Mitarbeiter:innen vor, von welchen sie künftige Schwerpunktaufgaben ableiten:

- Informationen über die mittelfristigen (strategischen) Ziele des Unternehmens
- künftige Ausrichtung des eigenen Bereiches / der Abteilung
- interne und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit
- zu beachtende Rahmenbedingungen
- notwendige Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen

Zielvereinbarungen sollten schriftlich festgehalten werden. Doch auch die Überprüfung der Ziele darf danach nicht aus den Augen verloren werden. Bei erfahrenen Mitarbeiter:innen werden Vorgesetzte nur das Ergebnis überprüfen und dann selbstverständlich mit Lob und Anerkennung quittieren, sofern dieses erreicht wurde. Weniger erfahrene Mitarbeiter:innen werden an die Selbstkontrolle langsam herangeführt. Hier werden auch Zwischenschritte kontrolliert und verbal anerkannt.

Doch wie wird mit Zielen umgegangen, welche nicht erreicht wurden? An dieser Stelle wollen wir noch einmal auf den Anfang unseres Beitrages verweisen. Attraktive Ziele wirken immer motivierend. Sie sind zusätzlich auch der Antrieb für Handlungen. Bei jeder (Weiter-)Entwicklung steht die Findung und Formulierung von Zielen an erster Stelle. Sie dienen als persönlicher „Antrieb“ für Veränderung und gleichzeitig als Lohn.

Wenn Ziele nun nicht erreicht werden, können verschiedene äußere als auch innere Störfaktoren verantwortlich sein. Sicherlich sollte dann sachbezogen über diese Gründe kommuniziert werden. Wir möchten aber vor allem dazu aufrufen, nicht zu viel Zeit in das „Warum“ zu investieren, sondern schnellstmöglich wieder ins Handeln zu kommen. Häufig können Ersatzziele formuliert werden oder eine neue Terminierung reicht aus. In wenigen Worten: Formeln und Zahlen sind nur Hilfestellungen. Der Umgang mit der menschlichen Komponente ist nach wie vor die Herausforderung und Zeugnis einer guten Führungskraft.

Quellen:

Mentzel, Wolfgang; Grotzfeld, Svenja; Haub, Christine (2017): Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. Einzelgespräche, Teamgespräche, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen. 12. Auflage. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Gruppe. Online verfügbar unter <https://www.haufe.de/>.

Schmitz, Lilo; Billen, Birgit (2016): Lösungsorientierte Mitarbeitergespräche. Zielorientiert planen, klar formulieren, erfolgreich Vereinbarungen treffen. 5. Auflage. München: Redline Verlag (New business line Soft skills).