



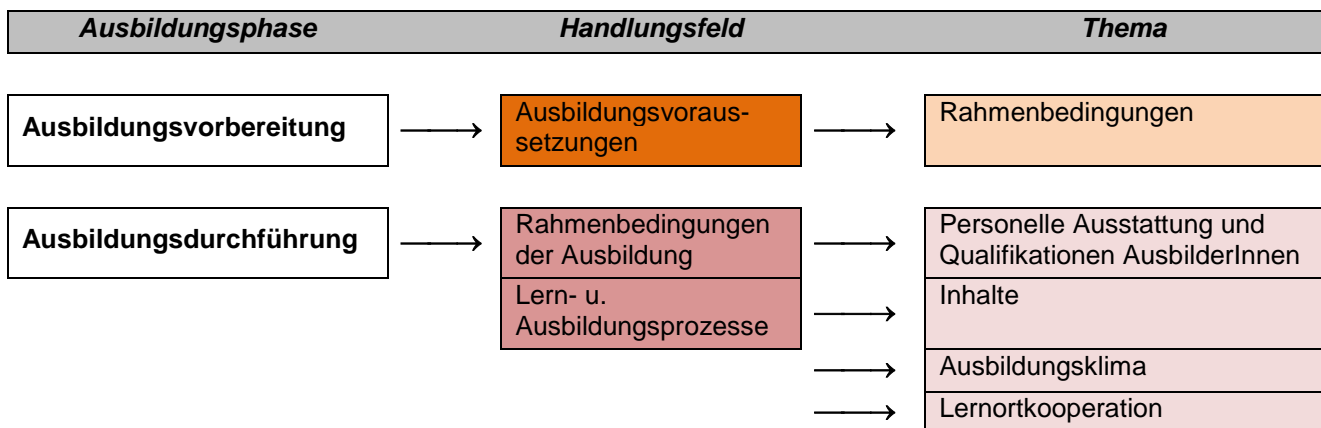
Zielvereinbarungsgespräch

Definition:

Ein Zielvereinbarungsgespräch ist eine operationale und zukunftsorientierte Form des Mitarbeitergesprächs. Es dient der gemeinsamen Vereinbarung persönlicher und beruflicher Entwicklungsziele. Durch eine gleichberechtigte Beteiligung des Mitarbeiters am Zielsetzungsprozess wird eine große Realitätsnähe erreicht und der Mitarbeiter setzt sich selbst intensiv mit seiner persönlichen Entwicklung auseinander.

(Vgl. Niedermaier: Das Mitarbeitergespräch – ein effizientes Mittel der Personalentwicklung. in Geißler/Loss: Handbuch Personalentwicklung, Deutscher Wirtschaftsdienst, 1/2000)

Anwendung in folgenden Ausbildungsphasen und Handlungsfeldern sinnvoll



Zielgruppe		
Auszubildende	Ausbildungspersonal Unternehmen, Berufsschule, Bildungszentrum usw.	Geschäftsführer, Unternehmensleitung usw.
	x	x

siehe auch: Arbeitszeugnisse, Betriebsvereinbarung, Prämienmodelle, Vergütungsstrukturen



Vorgehensweise:

Die angeführten Anregungen sollten bei der Vorbereitung eines Zielvereinbarungsgesprächs berücksichtigt werden.

1. Gesprächsvorbereitung

- (1) Im Vorfeld sollte dem Mitarbeiter Sinn und Zweck des Zielvereinbarungsgesprächs verdeutlicht werden. Die Führungskraft sollte sich dabei vergewissern, dass der Mitarbeiter das Ziel, den Zweck und den Inhalt des Gesprächs richtig verstanden hat, und herausfinden, ob bei ihm die dafür notwendige Akzeptanz vorhanden ist.
- (2) Gemeinsam wird zeitgerecht (rund 14 Tage vorher) der Gesprächstermin vereinbart.
- (3) Für die Durchführung ist ausreichend Zeit einzuplanen (mindestens zwei Stunden), in denen ungestört, ohne Termindruck oder Anrufe mit dem Mitarbeiter gesprochen werden kann.
- (4) Die Führungskraft weist den Mitarbeiter dabei auf die anzusprechenden Themen hin, damit sich dieser darauf einstellen und vorbereiten kann.
- (5) Der Mitarbeiter sollte . . .
 - (5.1) Ziele erarbeiten, die seinem Anspruchsniveau entsprechen,
 - (5.2) erforderliche Begleitmaßnahmen zusammenstellen, Absprachen mit anderen, Ressourcen etc.).
 - (5.3) dem Vorgesetzten seine Zielvorstellungen schriftlich überreichen.
- (6) Die Führungskraft sollte sich sorgfältig auf das Gespräch vorbereiten und die schriftlichen Gesprächsunterlagen ordnen, einschließlich der Informationen, die sie von anderen erhalten hat, z. B. von der Personalabteilung, der Personalentwicklung oder von Kollegen.

✓

✓

1. Gesprächsvorbereitung

- (7) Insbesondere folgende Punkten sollte die Führungskraft bei ihrer Vorbereitung nochmals vorab bedenken:
 - (7.1) Welche Ziele waren vereinbart?
.....
 - (7.2) Wie wurden sie, wenn ja, erreicht?
.....
 - (7.3) Wenn nein, warum nicht?
.....
 - (7.4) Welche Ziele gilt es in Zukunft zu erreichen?
.....
 - (7.5) Welche Interessen und Entwicklungserwartungen hat der Mitarbeiter?
.....
 - (7.6) Liegen die von ihm formulierten Ziele in seinem Kompetenzbereich?



.....
 (7.7) Wie fügen diese sich in die übergeordneten Organisationsziele ein?

.....
 (7.8) Welche Ziele haben Priorität?

.....
 (7.9) Welche Fördermaßnahmen waren in den letzten zwölf Monaten geplant?

.....
 (7.10) Wie wurden sie durchgeführt?

.....
 (7.11) Wie sollte der Mitarbeiter weiter positionsgerecht gefördert werden?

.....
 (7.12) Wie ist die Kommunikation mit dem Mitarbeiter zu bewerten?

.....
 (7.13) Wo liegen die Stärken (wie können diese weiterentwickelt werden)?

.....
 (7.14) Wo liegen die Schwächen (wie können sie verringert werden)?

2. Gesprächsablauf

(1) Zunächst können der Verlauf und die Ergebnisse hinsichtlich der zuletzt vereinbarten Ziele und Zwischenziele besprochen werden.

(2) Der Mitarbeiter sollte dann . . .

(2.1) seine aktuellen Zielvorstellungen erläutern und präzisieren,

(2.2) die nötigen Maßnahmen begründen,

(2.3) auf Einwände des Vorgesetzten achten,

(2.4) auf eine verbindliche Vereinbarung drängen.

(3) Der Vorgesetzte sollte . . .

(3.1) zunächst den Mitarbeiter seine Vorstellungen entwickeln lassen,

(3.2) die Zielsetzungen des Mitarbeiters nicht ausschließlich am bisherigen Erfolg/Misserfolg messen,



Q³ - Qualitätszirkel zur Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsbewusstseins sowie Erarbeitung von Qualitätsstandards zwischen allen Akteuren der beruflichen Bildung

- (3.3) die Einbindung in die Ziele seines übergeordneten Arbeitsbereichs sicherstellen,
- (3.4) bedenken, dass jede Zielvereinbarung einen Kompromiss darstellt.

3. Vereinbarung der Ziele

- (1) Die Zielvereinbarung selbst sollte . . .
 - (1.1) Sachziele (Produktionsmenge, Art der Dienstleistung) und Formalziele (Verfahren, Methoden, Kosten) unterscheiden,
 - (1.2) sich auf die wichtigsten Ziele beschränken (maximal fünf),
 - (1.3) realistisch, d. h. erreichbar (aber herausfordernd) sein,
 - (1.4) das gewünschte Ergebnis und nur in Ausnahmefällen die Aktivität beschreiben,
 - (1.5) womöglich quantifizierbar sein,
 - (1.6) einen zeitlichen Rahmen (Termin und evtl. Zwischenkontrollpunkte) festlegen,
 - (1.7) die Vereinbarkeit der Teilziele sicherstellen, Prioritäten setzen
 - (1.8) die wichtigsten Bedingungen (Voraussetzungen) nennen,
 - (1.9) schriftlich fixiert werden.

4. Gesprächsnachbereitung

- (1) Der Mitarbeiter sollte . . .
 - (1.1) sich ein System der Selbstkontrolle erarbeiten, das auch dem Vorgesetzten als Prüfliste dienen kann,
 - (1.2) den Vorgesetzten in vereinbarten Abständen auf dem Laufenden halten,
 - (1.3) bei Zieländerungen sofort den Vorgesetzten informieren.
- (2) Der Vorgesetzte sollte . . .
 - (2.1) anhand der Prüfliste den Fortschritt des Mitarbeiters verfolgen,
 - (2.2) dem Mitarbeiter sein Interesse am Vorankommen vermitteln,
 - (2.3) zwischendurch eher informell nachfragen.

Das nächste Formblatt bietet einen Gesprächsbogen, der als Leitfaden und Ergebnisprotokoll für das Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräch dient.



Protokoll Mitarbeitergespräch/Zielvereinbarungsgespräch:

Name:	
Vorname:	
Tätigkeit:	
Organisationseinheit:	

1. Allgemeines

Dieser Gesprächsbogen dient als Leitfaden und Ergebnisprotokoll für das Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräch.

Im **Mitarbeiteranteil** geht es im Wesentlichen um das „Wie“ der Arbeit und weniger um das „Was“. In einem ersten Teil werden im Rückblick die Ziele des vergangenen Jahres besprochen, wobei der persönlichen Leistung des Mitarbeiters zur Erreichung der Ziele unter den Aspekten Qualität, Termintreue und Kosten besondere Bedeutung zukommt.

Im **Zielvereinbarungsteil** werden die Ziele des folgenden Jahres besprochen und vereinbart. Dieser beinhaltet auch Teilschritte mit weiteren Gesprächsterminen sowie die Rahmenbedingungen der Zielerreichung.

Bearbeitungsvermerke

Die nachfolgende Unterlage wurde am zwischen der Führungskraft und dem/der Mitarbeiter/in besprochen. Eine Kopie der Unterlage wurde dem/der Mitarbeiter/in ausgehändigt.

.....
Ort, Datum

.....
Unterschrift Mitarbeiter/in

.....
Unterschrift Führungskraft (N)

.....
Sichtvermerk nächsthöhere Führungskraft (N + 1)

2. Betrachtung des letzten Jahres: Änderung der Ziele

Ursprüngliche Ziele:	
Letzter Stand:	
Warum gab es Veränderungen?	



Q³ - Qualitätszirkel zur Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsbewusstseins sowie Erarbeitung von Qualitätsstandards zwischen allen Akteuren der beruflichen Bildung

3. Betrachtung des letzten Jahres: Grad der Zielerreichung

Sind die Ziele qualitativ (Q), kostenoptimal (K) und termingerecht (T) erreicht worden?
Begründen Sie bitte die Einstufung

Ziel	Einstufung			Begründung
	Q	K	T	

- A = weit über der Vereinbarung
- B = voll erreicht
- C = noch erreicht
- D = nicht erreicht

4. Besondere Leistungen außerhalb der Zielvereinbarungen

Was war besonders positiv (ohne Bestandteil einer Zielvereinbarung gewesen zu sein)?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



5.

Zielvereinbarung für das Jahr

zwischen

.....
(Name Mitarbeiter/Kurzzeichen)

und

.....
(Name Führungskraft/Kurzzeichen)

am

.....
(Datum)

5.1 Gemeinsame Ziele des nächsten Jahres

- Vereinbaren Sie nicht mehr als fünf Ziele, drei wesentliche Ziele sind optimal!
- Bitte beschreiben Sie die vereinbarten Ziele präzise:
 - Was soll bis wann wie erreicht werden?
 - Warum soll es erreicht werden?
- Berücksichtigen Sie bei der Zielbeschreibung auch Qualitäts- und Kostenaspekte!

Ziele:

Zwischenziele und -termine

- Welche Zwischenziele sind für die Zielerreichung notwendig?
- Wann soll über die Zwischenziele gesprochen werden?

Zwischenziele:	Termin:

5.2 Rahmenbedingungen für die Zielerreichung

(1) Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, um die Ziele zu erreichen?

.....

.....

.....



Q³ - Qualitätszirkel zur Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsbewusstseins sowie Erarbeitung von Qualitätsstandards zwischen allen Akteuren der beruflichen Bildung

(2) Wie hoch sind die Mittel, die zur Verfügung gestellt werden können?

.....

.....

.....

5.3 Qualifizierungsbedarf für die Zielerreichung – normale Gründe

(1) Welche Qualifizierungsmaßnahmen sind notwendig, um die Ziele optimal zu erreichen?

.....

.....

.....

(2) Welches Budget steht dafür zur Verfügung?

.....

.....

.....



Q³ - Qualitätszirkel zur Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsbewusstseins sowie Erarbeitung von Qualitätsstandards zwischen allen Akteuren der beruflichen Bildung

Weiterführende Literatur:

Baldegger, Rainer (2006): *Führen mit Zielvereinbarung*. Baldegger Verlag

Böhnisch, W.; Freisler-Traub, A.; Reber, G. (2000): *Der Zusammenhang zwischen Zielvereinbarung, Motivation und Entgelt - Eine theoretische Analyse*. in: Personal, Heft 1, S. 38-42

Gunther Wolf (2005): *Variable Vergütung - Genial einfach Unternehmen steuern, Führungskräfte entlasten und Mitarbeiter begeistern*. Verlag Dashöfer, Hamburg.

Galberg, C. (2000): *Leistungssteigerung von Mitarbeitern durch Zielvorgaben*; in: Zeitschrift Führung + Organisation. Heft 2, S. 97-101

Jetter, F. (2000): Zielvereinbarungsgespräche als Führungs- und Kommunikationsinstrument im Personalwesen und der Unternehmensleitung - Über die dritte Evolutionsstufe einer Managementmethode. in: Jetter, F.; Skrotzki, R. (Hrsg.): *Handbuch Zielvereinbarungsgespräche*. Stuttgart. S. 3-37

Niedermaier (2000): *Das Mitarbeitergespräch – ein effizientes Mittel der Personalentwicklung*. in Geißler/Loss: *Handbuch Personalentwicklung*. Deutscher Wirtschaftsdienst.