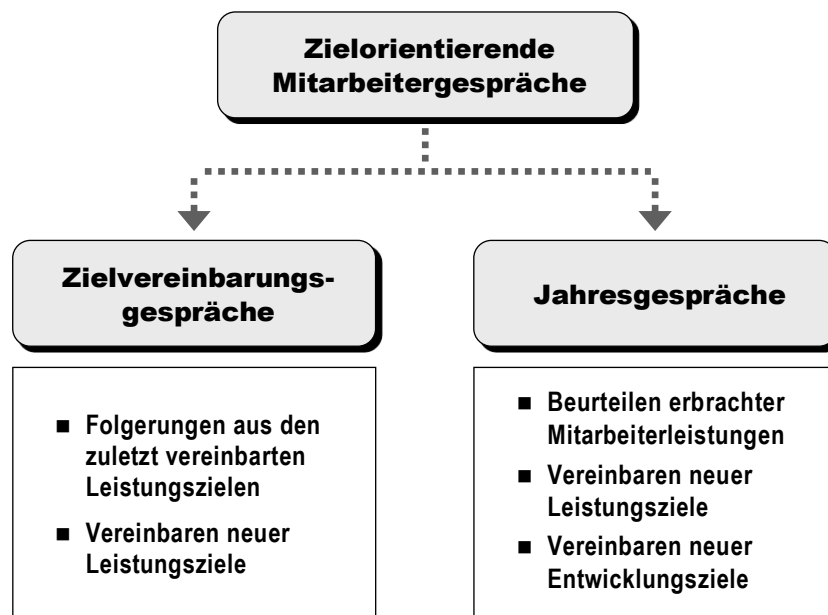


Zielorientierte Mitarbeitergespräche

Zahlreiche Unternehmen haben in den letzten Jahrzehnten das „Führen mit Zielvereinbarungen“ als verbindliches Führungskonzept eingeführt. Dazu sind mit allen Mitarbeitern einer Führungsebene sogenannte „Zielvereinbarungsgespräche“ zu führen. Entweder fallweise (zum Beispiel bei einzelnen umfangreichen Arbeitsaufträgen) oder in regelmäßigen Zeitintervallen (meist jährlich) über die Ziele einer gesamten Arbeitsperiode.

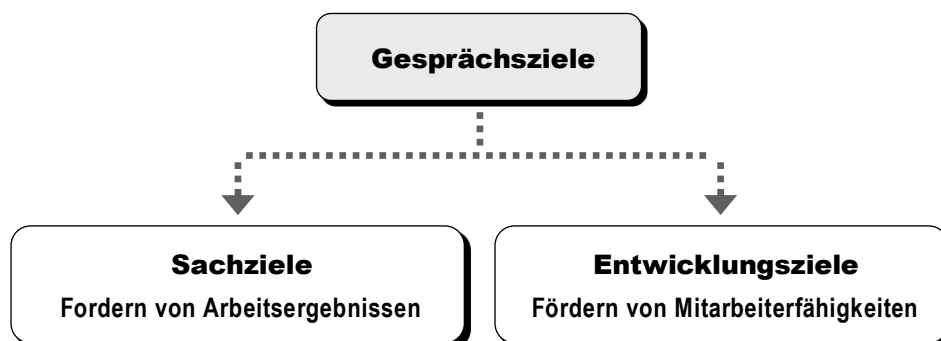
Man unterscheidet im Wesentlichen zwei Arten derartiger Mitarbeitergespräche:



Was die Bezeichnungen anbelangt, so ist hier der Sprachgebrauch nicht ganz einheitlich. Statt „Zielvereinbarungsgespräch“ wird auch der Begriff „Zielgespräch“ verwendet und es wird das „Jahresgespräch“ mancherorts vereinfachend „Mitarbeitergespräch“ genannt.

Zweck der Gespräche

Was den Zweck bzw. die Inhalte von zielorientierenden Mitarbeitergesprächen anbelangt, so sind dabei folgende zwei Zielarten zu unterscheiden:



■ Sachziele

Bei einem Gespräch über Sachziele geht es darum, welche Arbeiten ein Mitarbeiter bis wann erledigen soll und – sofern erforderlich – auch mit welchen Methoden sowie Ressourcen. Derartige Vereinbarungen können sich sowohl auf langfristige Vorhaben als auch kurzfristige, aber umfangreiche Einzelaufgaben beziehen. Da hier Arbeitsaufträge und Leistungsanforderungen im Vordergrund stehen, ist eine eher aufgabenbezogene Art der Gesprächsführung angebracht.

■ Entwicklungsziele

Beim Vereinbaren von Entwicklungszielen (hierfür auch verwendeter Begriff „Fördergespräch“) geht es darum, mit dem Mitarbeiter über die betrieblich notwendige Weiterentwicklung seiner Fähigkeiten bzw. den Erwerb neuer Qualifikationen zu sprechen und gegebenenfalls die dazu erforderlichen Maßnahmen zu vereinbaren. Oder es geht um die eigenen Wünsche des Mitarbeiters hinsichtlich seiner beruflichen Entwicklung. In diesen Fällen ist eine eher personenbezogene Gesprächsgestaltung zweckmäßig.

Häufig kommt es zu einer Kombination beider Zielarten. So kann es sich bei den Zielvereinbarungen zu einem neuartigen Arbeitsvorgang herausstellen, dass der Mitarbeiter zunächst eine Fortbildung benötigt. Oder der Mitarbeiter äußert im Rahmen eines Fördergesprächs den Wunsch, auch einmal andersartige Arbeiten übertragen zu bekommen.

Eine typische Mischform ist das „Jahresgespräch“, bei dem nicht nur der Zielerreichungsgrad der letzten Arbeitsperiode festgestellt wird, sondern gleichzeitig die dazu erbrachten Mitarbeiterleistungen bewertet werden. Das Gespräch bekommt dann passagenweise den Charakter eines Beurteilungsgesprächs. Werden auch Weiterbildungsmaßnahmen beschlossen, entspricht das den Merkmalen eines Fördergesprächs. Kommen darüber hinaus auch Zusammenarbeitsprobleme zur Sprache, kann sich daraus sogar ein Konfliktgespräch entwickeln.

Zielorientierung und Gesprächsklima

Damit sich die Mitarbeiter vorrangig den wirklich wichtigen Dingen widmen, sollten sich die Gespräche auf Ziele beschränken, die für den Gesamterfolg des jeweiligen Aufgabenbereichs richtungweisend sind. Nachrangige Ziele oder Selbstverständlichkeiten haben in einer formellen Zielvereinbarung nichts zu suchen. Besonders wichtig für den Erfolg eines Mitarbeitergesprächs ist das Gesprächsklima. Normalerweise liegt es im beiderseitigen Interesse, dass das Gespräch einen harmonischen Verlauf nimmt und es zu nützlichen Ergebnissen kommt.

Da es jedoch oft auch um persönliche Belange des Mitarbeiters geht, kann es leicht zu ungewollten Emotionen kommen, die den Gesprächserfolg gefährden. Das gilt vor allem dann, wenn kritische Punkte angesprochen und damit zwangsläufig die Selbstwertgefühle des Mitarbeiters berührt werden (beispielsweise bei der Beurteilung der letzten Leistungsergebnisse).

In erster Linie ist es Aufgabe der Führungskraft dafür zu sorgen, dass es zu einem konstruktiven Gesprächsverlauf kommt. Schließlich gehört es zu ihrem Führungsauftrag, ein leistungsförderndes Arbeitsklima zu schaffen. Auch sind bei einer Führungskraft hinreichende Fähigkeiten der Gesprächsführung zu erwarten, während sie bei einem psychologisch ungeschulten, sprachlich möglicherweise etwas unbeholfenen Mitarbeiter nicht unbedingt vorausgesetzt werden können.

Systematische Gesprächsvorbereitung

Eine sorgfältige Vorbereitung schafft bestmögliche Voraussetzungen für einen optimalen Gesprächsablauf. Vor dem Gespräch hat man als Führungskraft meist noch die Muße, die wichtigsten Punkte gründlich und mit der erforderlichen emotionalen Distanz zu durchdenken sowie für günstige Rahmenbedingungen zu sorgen. Geht es um ein Jahresgespräch, so sind hierbei üblicherweise auch die Mitarbeiterleistungen des zurückliegenden Jahres zu bewerten.

Es hat sich gezeigt, dass eine folgerichtige Gesprächsstruktur erheblich dazu beiträgt, dass

- es nicht zu zeitaufwendigen Themenabweichungen kommt,
- keine wichtigen Punkte übersehen werden,
- das Gespräch ergebnisorientiert verläuft und
- einvernehmliche sowie nachvollziehbare Abmachungen getroffen werden.

Der nachstehend abgebildete Leitfaden kann der Führungskraft zur Einstimmung auf das Gespräch sowie als Orientierungshilfe bei dessen Durchführung dienen.

| Phase | Inhalte | Gesprächsführung |
|-------------------------------------|--|--|
| Vor- bereitung | Vorgeschichte Erfolgsbilanz Zielplanung Gesprächsrahmen | <ul style="list-style-type: none"> ■ Letzte Zielvereinbarungen und Ergebnisse überdenken ■ Bereichsziele der kommenden Periode bewusst machen ■ Daraus Zielvorstellungen für den Mitarbeiter entwickeln ■ Gespräch dem Mitarbeiter rechtzeitig ankündigen ■ Für optimale Rahmenbedingungen sorgen |
| Er- öffnung | Eingangskontakt Anlass Gesprächsziele Vorgehensweise | <ul style="list-style-type: none"> ■ Freundlich begrüßen, Platz und u. U. Getränk anbieten ■ Partnerschaftliche Sitzposition wählen ■ Zweck und Bedeutung des Gesprächs erläutern ■ Auf Verbindlichkeit der Zielvereinbarungen hinweisen ■ Geplanten Gesprächsablauf beschreiben |
| Rück- blick | Zielerreichung Zielabweichungen Schlussfolgerungen Leistungsbeurteilung | <ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeiterbericht zur vergangenen Arbeitsperiode ■ Selbsteinschätzung der Arbeitsergebnisse durch Mitarbeiter ■ Gründe für eventuelle Zielabweichungen besprechen ■ Vorgesetztenbewertung der Arbeitsergebnisse ■ Ggf. Beurteilung der Mitarbeiterleistungen |
| Leistungs- ziele | Gesamtsituation Tendenzen Bereichsziele Mitarbeiterziele | <ul style="list-style-type: none"> ■ Gesamtsituation des Unternehmens darstellen ■ Externe und interne Entwicklungstendenzen aufzeigen ■ Dem Zuständigkeitsbereich vorgegebene Ziele nennen ■ Arbeitsziele des Mitarbeiters formulieren ■ Auf künftige Leistungs-/Fähigkeitsanforderungen hinweisen |
| Mitarbeiter- perspektive | Erwartungen Wünsche Vorsätze Bedenken | <ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeiter eigene Zielvorstellungen schildern lassen ■ Karriereerwartungen des Mitarbeiters besprechen ■ Wünsche hinsichtlich seiner Tätigkeitsinhalte registrieren ■ Mitarbeiter seine Vorsätze oder Vorschläge nennen lassen ■ Ggf. Vorbehalte/Bedenken des Mitarbeiters besprechen |
| Ver- einbarung | Ziele Verantwortung Maßnahmen Kontrollen | <ul style="list-style-type: none"> ■ Konkrete Arbeits- und ggf. Entwicklungsziele vereinbaren ■ Verantwortlichkeiten und Befugnisse regeln ■ Maßnahmen festlegen, Durchführungsfragen klären ■ Kontrollvereinbarungen treffen ■ Vereinbarungen in schriftlichem Protokoll festhalten |
| Ab- schluss | Gesprächsbilanz Hilfsangebote Wertschätzung Ausgangskontakt | <ul style="list-style-type: none"> ■ Beiderseitigen Gesprächsnutzen würdigen ■ Rat und Unterstützung bei Problemen anbieten ■ Konstruktive Mitwirkung des Mitarbeiters anerkennen ■ Positive Erwartungen an künftige Zusammenarbeit äußern ■ Mitarbeiter höflich und freundlich verabschieden |

Ergebnissicherung und Transferhilfe

Bei allem anzustrebenden Verständnis für die Mitarbeiterbefindlichkeiten darf es nicht dazu kommen, dass die Führungskraft das Gesprächsziel aus den Augen verliert. Der Mitarbeiter muss spüren, dass es die Führungskraft ernst meint und es um verbindliche Abmachungen geht.

Ein Protokoll, das am Schluss von beiden Seiten zu unterschreiben ist, bekräftigt die Verbindlichkeit. Je folgenschwerer oder komplexer die Zielvereinbarungen sind, desto wichtiger ist dieses Protokoll. Es hilft beiden Seiten, die vereinbarten Maßnahmen nicht aus den Augen zu verlieren und Missverständnissen vorzubeugen. Es kann gleich mehreren Zwecken dienen:

- Arbeitshilfe des Mitarbeiters bei der Aufgabenerledigung
- Kontrollunterlage des Vorgesetzten
- Basis für die Rückschau im nächsten Zielvereinbarungsgespräch
- Bewertungsgrundlage für eine spätere Mitarbeiterbeurteilung

Allerdings sollte die Schriftform beim Mitarbeiter nicht den Eindruck erwecken, es gehe um eine „verhandlungsschriftliche Vernehmung“ oder es solle auf ihn besonderer Druck ausgeübt werden. Vielmehr ist es ihm verständlich zu machen, warum das Protokollieren für die Sache als solche nützlich ist, aber auch ihn selbst bei der Aufgabenerfüllung unterstützen kann.

Ein standardisiertes Formular kann dem Eindruck des persönlichen Misstrauens vorbeugen. Darüber hinaus

- erleichtert es das Protokollieren,
- hält zu einer folgerichtigen Vorgehensweise an und
- verhindert, dass wichtige Punkte übersehen werden.

In vielen Unternehmen ist bereits ein Formular für Zielvereinbarungen verbindlich vorgegeben. Wo das nicht der Fall ist, sollte man sich zumindest für den eigenen Führungsbereich eine einheitliche Schriftform schaffen.

Ein Zielvereinbarungsgespräch ist kein zwangloser Meinungs austausch, sondern eine formelle, für beide Seiten verbindliche Abmachung.

Auszug aus:

Hartmut Laufer

Motivierend delegieren, kontrollieren, kritisieren

GABAL Verlag, ISBN 978-3-86936-764-4