

Vorbereitungsaktivitäten, das ZVG, die Umsetzungsaktivitäten und die abschließende Bewertung bilden einen zyklisch sich wiederholenden vierstufigen (Zielvereinbarungs-)Prozess. Ergänzt man diesen Prozess um die für die Organisation geltenden Rahmenbedingungen, in denen z.B. Fragen der Ent- bzw. Belohnung bei Zielerreichung oder die jeweils zu verwendenden Arbeits- bzw. Hilfsmittel fixiert sind, spricht man vom Zielvereinbarungssystem (kurz: „ZVS“).

Formen von Zielen

Während man früher lediglich **Sachziele** vereinbarte (bei diesen steht die Sache selbst im Vordergrund, so z.B. die von einer Stelle zu erbringenden Sach-Leistungen), ist es zwischenzeitlich üblich, auch auf den Mitarbeiter bezogene Ziele, so genannte **Entwicklungsziele**, zu fixieren. Dies bedeutet zum einen, dass die fachliche und personale Entwicklung des Mitarbeiters zu einem wesentlichen Bestandteil von Zielvereinbarungen wird. Zum anderen, dass sich die primäre Verantwortung für die Entwicklung eines Mitarbeiters auf den Mitarbeiter selbst und dessen Vorgesetzten verlagert – wo sie im Prinzip auch hingehört. Die Personalabteilung erhält damit den Status eines Personalentwicklungs-Beraters und/oder Helfers bei der Umsetzung konkreter Maßnahmen.

Eine zweite Unterscheidung wird zwischen den sogenannten **herunter gebrochenen Zielen** und den **aus der Stelle heraus entwickelten Zielen** getroffen. Bei der erstgenannten Form werden übergeordnete Ziele (z.B. das Gesamt-Umsatzziel des Unternehmens) auf verschiedene Mitarbeiter verteilt. Bei der zweiten werden die Ziele aus der Stelle selbst heraus entwickelt, z.B. indem man für vorhandene Probleme mögliche Lösungen entwickelt und diese in Form von Zielen formuliert.

Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, dass man Ziele mit einzelnen Personen vereinbart, die so genannten **Individualziele**, oder mit Gruppen, also **Gruppenziele**. Die letztgenannte Form bietet sich insbesondere in Bereichen an, in denen mehrere Mitarbeiter gleichförmige Tätigkeiten verrichten oder Leistungen von Teams gemeinschaftlich erbracht werden – und damit auch kaum einer bestimmten Person zurechenbar sind.

Inhalte von Zielvereinbarungsgesprächen

Der Begriff Ziel bezeichnet einen in der Zukunft liegenden erstrebenswerten Zustand. Ein Ziel ist somit ein definierter und angestrebter Endpunkt eines Prozesses bzw. von Handlungen. Schaut man sich die in der

Praxis vereinbarten „Ziele“ an, fällt auf, dass hier - statt Zielen im eigentlichen Sinne - viel häufiger Maßnahmen, Aufgaben oder Projekte vereinbart werden. Mit anderen Worten könnte man sagen, dass es in Zielvereinbarungen vor allem darum geht, möglichst praktikable, gut umsetzbare Maßnahmen, Aufgaben oder Projekte zur Verbesserung eines Zustandes zu entwickeln.

Die Realisierung vereinbarter Ziele ist eine wichtige, aber nicht die zentrale Aufgabe eines Mitarbeiters. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass sich der mit der Umsetzung verbundene zeitliche Aufwand in einem angemessenen Rahmen bewegt. Erfahrungsgemäß erreicht man dies, indem man sich auf die Vereinbarung von etwa fünf Zielen (plus / minus zwei) beschränkt.

Bei einer praxisgerechten Formulierung der Ziele kann die „SMART“-Formel hilfreich sein. Dabei bedeutet:

- S = Spezifisch, d.h., Ziele sollen den gewünschten Endzustand bzw. die zu erfüllenden Aufgaben und Maßnahmen möglichst konkret und inhaltsreich beschreiben.
- M = Messbar, d.h., Ziele sollen quantifizierbar sein (was die Bewertung von Aktivitäten vereinfacht, wobei dies insbesondere bei Entwicklungszielen mitunter schwierig ist).
- A = Aktionsorientiert, d.h., ein Ziel soll praxisorientierte Ansatzpunkte für positive Veränderungen beinhalten und von den Beteiligten aktiv beeinflussbar sein.
- R = Realistisch, d.h., ein Ziel soll einerseits anspruchsvoll, andererseits aber erreichbar, also realistisch sein.
- T = Terminiert, d.h., ein Ziel soll einen angemessenen zeitlichen Bezug mit einem festen Endzeitpunkt haben.

In die Kritik geraten ist bei vielen Praktikern die geforderte Messbarkeit der Ziele. Solange man lediglich Sachziele vereinbart fällt es sicherlich leicht, mess- oder quantifizierbare Ziele zu entwickeln. Schwieriger wird dies bei den auf die Person hin ausgerichteten Entwicklungszielen. Hier geht es häufig um Verhaltensaspekte, die sich naturgemäß weniger messen (aber stets beurteilen) lassen. Aus diesem Grund sind zwischenzeitlich auch viele Unternehmen vom Diktum der Messbarkeit abgerückt.

Erfolgsfaktoren für das Zielvereinbarungsgespräch (ZVG)

In der Folge soll dargestellt werden, wovon der Erfolg von Zielvereinbarungen abhängt. Ich greife hier zurück auf die Erkenntnisse einer Vielzahl von praxisnahen Untersuchungen, die in den letzten Jahrzehnten zu diesem Managementinstrument durchgeführt wurden.

Zunächst einmal ist wichtig, dass sich die Gesprächspartner intensiv auf das Gespräch vorbereiten.

Hierbei geht es zum einen darum, dass man sich klar macht, was man im ZVG inhaltlich (u. U. auch in welcher Form) ansprechen möchte; zum anderen darum, möglichst konkrete und praktikable Ansatzpunkte für Verbesserungen zu finden. Je klarer sich die Gesprächspartner über diese Aspekte im Vorfeld werden, desto inhaltsreicher, störungsfreier und auch produktiver werden sie das folgende Gespräch gestalten können. Mit anderen Worten: Eine gute Vorbereitung ist "die halbe Miete" für ein gutes ZVG.

Zuvor wurde bereits ausgeführt, dass das ZVG ein aus der alltäglichen Kommunikation herausgehobenes, besonderes Gespräch ist. Dies impliziert auch, dass es sich um eine besonders anspruchsvolle Form der Kommunikation handelt, die beide Gesprächspartner erheblich fordert. Die Herausforderung für den Vorgesetzten besteht vor allem darin, dass es ihm gelingt, den Mitarbeiter in einen sinnvollen, kooperativen Dialog einzubinden; die für den Mitarbeiter, dass er den gebotenen kommunikativen Freiraum nutzt und an der gemeinschaftlichen Entwicklung von Maßnahmen engagiert und sachkundig mitwirkt.

Die Kommunikation wird dabei von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst: Durch unterschiedliche Wahrnehmungen (man sieht die Dinge stets subjektiv) und Attribuierungen (Ursache und Wirkungen werden unterschiedlich beurteilt), durch die Art der Beziehung, die die Gesprächspartner im Laufe der Zeit entwickelt haben (ist diese z.B. von gegenseitigem Respekt, Vertrauen oder gar Sympathie bestimmt und damit relativ tragfähig?) sowie durch unterschiedliche fachliche Meinungen in der Sache selbst. Die Kommunikation wird deshalb nur gelingen, wenn man die Fallstricke solcher Gespräche kennt und das Miteinander fördernde Verhaltensweisen einsetzt, von denen einige nachfolgend stichwortartig angesprochen werden:

- Ständige Beachtung der Dynamik der Kommunikation und der nonverbalen Signale.
- Möglichst präzises be- bzw. umschreiben von Wahrnehmungen, Meinungen oder Vorstellungen.
- Vermeidung von Vorhaltungen, Anschuldigungen, Drohungen oder persönlichen Angriffen.
- Aktives Zuhören, bei dem man dem Gegenüber seine ganze Aufmerksamkeit widmet.
- Stetiges Bemühen, die (zwangsläufig) subjektive Sicht des Gesprächspartners zu verstehen.
- Klärung von Verständnisproblemen durch Nachfragen oder zusätzliche Erläuterungen.

Aus den vorgenannten Gründen ist es sinnvoll und notwendig, die Einführung von Zielvereinbarungssystemen durch praxisorientierte Trainings, in denen das Führen von ZVG geübt und reflektiert wird, zu begleiten.

Erfolgsfaktoren für das Zielvereinbarungssystem (ZVS)

Mit dem Führen des ZVG und der Fixierung von Zielen ist es jedoch nicht getan. Der Erfolg wird sich erst einstellen, wenn die Umsetzungsphase vom Vorgesetzten coachend begleitet wird. Dieses Umsetzungs-Coaching dient einerseits dazu, dass der Mitarbeiter bei seinen Aktivitäten die notwendige Unterstützung der Organisation erhält, andererseits übt es auch einen förderlichen „Druck“ aus, die vereinbarten Maßnahmen termin- und sachgerecht anzugehen.

Der Zielvereinbarungs-Prozess findet seinen Abschluss mit der Bewertung der erreichten Ergebnisse: Zum einen hilft die gemeinsame Analyse dazu, die vom Mitarbeiter in der Umsetzungsphase erbrachten Leistungen zu bewerten: Ihm Anerkennung auszusprechen, wenn er gute Leistungen gezeigt hat, andererseits ihn aber auch zu tadeln, wenn Zielverfehlungen z.B. auf einen mangelnden Einsatz zurückzuführen sind. Zum anderen haben die Beteiligten die Möglichkeit, sich im Rahmen dieser Reflexion lernend weiter zu entwickeln.

Darüber hinaus ist von Bedeutung, in welches Umfeld das ZVS eingebettet ist, wie also die Rahmenbedingungen im Unternehmen sind: Zum Beispiel ob das Organisations-Klima leistungsorientiert ist, ob Normen und Werte die gemeinschaftliche Entwicklung von Neuem unterstützen, ob die Formen des Miteinander das Zusammenwirken zwischen den Ebenen fördern, ob gute Leistungen eine entsprechende Würdigung und Anerkennung finden etc. Sind diese Faktoren positiv ausgeprägt, fördert das die Effektivität des Managementinstrumentes Zielvereinbarung nicht unerheblich.

Literaturhinweise

Neuberger, Oswald (2004; 6. Auflage): Das Mitarbeitergespräch. Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit. Leonberg, Rosenberger Fachverlag (ISBN: 3-93108533-3)

Wahren, Heinz-Kurt (2003; 3. Auflage): Ziele vereinbaren mit Mitarbeitern und Gruppen. Eschborn, RKW-Verlag (ISBN 3-89644-110-8)

Autor und Ansprechpartner

Heinz-Kurt Wahren, Communication Consulting Team GmbH (hkw@comconteam.de)

perso-net ist ein Angebot des:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 | 65760 Eschborn | Tel: 06196 495-3333



RKW
Kompetenzzentrum