

# Expertenforum – Markt & Karriere

Im BTH-Expertenforum befassen sich Personalprofis mit branchenbezogenen Fragestellungen zur Mitarbeiterentwicklung und Karrieregestaltung. Erfahrungsberichte liefern gleichermaßen Unternehmer und Personalchefs als auch unabhängige Berater. Beleuchtet werden Anforderungen der Unternehmen sowie individuelle Berufsplanungen.

## Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen

Die Wandlung im Führungsstil der Wirtschaft hat Prof. Reinhard Höhn an der Akademie der Wirtschaft in Bad Harzburg mit seiner Festschrift im März 1966 eingeleitet. Das Kernstück seiner Führung im Mitarbeiterverhältnis war die Delegation von Verantwortung, ergänzt durch die Eckpfeiler Information, Anerkennung und Kritik, Förderung der Mitarbeiter und Erfolgskontrolle. Die Entwicklung ging weiter, indem Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen eine immer größere Bedeutung zukam, wobei Führungsleitlinien unabdingbare Voraussetzung waren.

1. Was immer die Unternehmen im Einzelnen für Führungsleitlinien festgelegt haben: Führen heißt, Mitarbeiter so zu beeinflussen und einzusetzen, dass sie aus sich selbst das Beste herausholen. Dies bedeutet auf der einen Seite, dass das Unternehmen alles tun muss, um gute Mitarbeiter zu haben, sie auszubilden, zu fördern und weiterzuentwickeln. Auf der anderen Seite muss aber auch der Mitarbeiter an sich selbst arbeiten und auf neue Herausforderungen eingestellt sein.

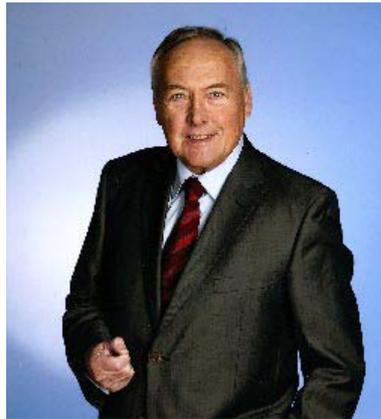
Um dies verwirklichen zu können, bedarf es eines Führungssystems, zu dem heute Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen gehören. Da die Information im Unternehmen durch die oberste Führungsebene ständig verbessert werden muss, ist dies umso mehr ein Grund, mit den Mitarbeitern zu sprechen.

2. Mitarbeitergespräche sollten zweimal im Jahr stattfinden, am besten zu Beginn und am Ende des Jahres. Zielsetzungen können damit verbunden werden, um später ein Feedback über die Zielerreichung zu bekommen.

2.1. Das Mitarbeitergespräch muss strukturiert und zeitlich geplant sein, entweder am späten Vormittag oder abends ab 17.00 Uhr. Die Einladung erfolgt durch den Vorgesetzten rechtzeitig, mindestens 2 Wochen vorher, damit beide Gesprächspartner sich auf die Themen vorbereiten können.

2.2. Es wird eine angenehme Atmosphäre geschaffen: keine ständigen Anrufe, auch nicht von Kunden; keine Unterbrechungen durch eine eintretende Sekretärin oder einen noch höheren Vorgesetzten. Jede Hektik ist zu vermeiden.

2.3. Wie ein Mitarbeitergespräch einheitlich struk-



**Rechtsanwalt Gerd-Arno Müller,  
Managementberatung im Personal-  
wesen (Darmstadt).**

tiert wird, dürfte nicht das Problem sein. Hierzu ein Beispiel: Der Vorgesetzte beginnt mit der Information über das Unternehmen: Wo stehen wir als Unternehmen und was ist uns bisher gelungen? Wo besteht Nachholbedarf? Wie hat sich der Arbeitsbereich des Mitarbeiters entwickelt? Sind die Ziele bisher erreicht worden oder können sie in dem vorgegebenen Zeitrahmen noch erreicht werden? Sind Gegenmaßnahmen zu treffen? Im Einzelnen heißt dies: Welche Teil- und Endergebnisse können festgestellt werden? Treten Abweichungen von den gesetzten Zielen oder vom Budget auf. Können Ursachen ermittelt werden? Können Anleitungen gegeben werden? Am Ende des Gespräches wird in wenigen Punkten festgehalten, welche geeigneten Korrekturen eingeleitet werden müssen. Gegebenenfalls erfolgt dies in einem kurzen Ergänzungsgespräch wenige Tage später.

3. Das Mitarbeitergespräch wird ideal ergänzt durch die Festlegung der Ziele, die motivations- und leistungsfördernd sein müssen.

3.1. Die zur Erreichung der Ziele gestellten Aufgaben sollten hinsichtlich Schwierigkeit und Komplexität zwar klar, aber so abwechslungsreich wie möglich strukturiert sein.

3.2. Es sollten möglichst vollständige Aufgabenzyklen vergeben werden, um die Verantwortlichkeit bei den Mitarbeitern zu wecken.

3.3. Die Mitarbeiter werden ihre Arbeitsaufgaben zur

Zielerreichung als wichtig erleben.

3.4. Der Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter sollte maximiert werden. Das Gewähren von Autonomie erleichtert die Zielvereinbarung und erhöht die Verbindlichkeit.

3.5. Die Rückmeldung der erreichten Ziele reguliert das Motivationsniveau direkt und führt zum optimalen Feedback.

3.6. Die Möglichkeit zur Zusammenarbeit mit anderen, erschließt zusätzliche Motivationspotentiale. Das Problem der Durchführung solcher zielführenden Gespräche liegt leider sehr oft bei den Vorgesetzten.

4. In der schriftlichen Zielvereinbarung werden die jährlichen Ziele des Mitarbeiters festgehalten.

4.1. Ausgehend von dem Gesamtziel des Unternehmens macht der Mitarbeiter zunächst Vorschläge, welche Hauptziele oder Kernziele mit welchen Unterzielen er im kommenden Jahr erreichen will. Im Gespräch mit dem Vorgesetzten wird dies dann - nach Ergänzung durch den Vorgesetzten - in einer schriftlichen Vereinbarung formuliert.

4.2. Es sollten nicht mehr als 3 oder 4 Hauptziele mit jeweils 1-2 Unterzielen vereinbart werden.

4.3. Dies erfolgt auf einer firmeneinheitlichen Matrix und ist durchnummeriert nach der primären Bedeutung der Hauptziele, mit einem unterjährigem Zeitrahmen, Quartalsweise und halbjährig.

4.4. Die Vereinbarung konkreter Ziele wird mit Sicherheit im Vertrieb oder Außendienst leichter möglich sein als im Verwaltungsbereich. Wenn die Ziele in Zahlen messbar sind und über ihr Erreichen der variable Anteil des Jahreseinkommens gesteuert werden kann, ist dies fast schon der Idealzustand. Der Weg dahin - einheitlich durch alle Geschäftsbereiche - ist, selbst bei der Einschaltung von Spezialisten auf diesem Gebiet, oft recht beschwerlich.

Die Erkenntnis, dass die erste Ausformulierung von Zielvereinbarungen für das ganze Unternehmen mit einem erheblichen Zeitaufwand verbunden ist, führt dazu, dass man am Anfang die Erwartungen nicht zu hoch schrauben darf. Die Umsetzung in der Praxis hängt - wie jeder Erfolg - von den Voraussetzungen im Unternehmen und den zu treffenden Vorbereitungen ab.