

Veränderungen gestalten und steuern

Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen

KWuP Unternehmensentwickler

Bunsenstr. 5 * 51647 Gummersbach

Tel. 02261 / 814 149 * www.kwup.de

Fax 02261 / 814 917 * info@kwup.de

Ziele:

- Stärkere strategische Ausrichtung des Unternehmens
- Höhere Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen
- Höherer Grad an Ergebnisorientierung
- Höhere Motivation der Mitarbeiter
- Bessere Nutzung des Kreativitätspotenzials der Mitarbeiter

Warum Zielvereinbarungen?

Was ist das Besondere an *Zielvereinbarungen*?

Zielvereinbarungen sind ein machtvolleres Steuerungsinstrument, wenn es darum geht, strategische Ziele und Vorgaben der Unternehmensleitung umzusetzen. Sie schaffen Klarheit und Orientierung und wirken gleichzeitig motivierend, da die Eigenverantwortung und Initiative der Mitarbeiter gestärkt wird. Zielvereinbarungen mobilisieren Energie, erhöhen die Ausdauer und fördern die intensive Suche der Mitarbeiter nach Strategien zur Zielerreichung. Der positive Effekt von Zielvereinbarungen konnte in mehreren Studien bestätigt werden (z.B. Kleinbeck et al., 1990).

Ihr Nutzen:

- Schnellere Erreichung der Unternehmensziele
- Festigung der Marktposition
- Nutzung aller Mitarbeiterpotenziale
- Verbesserung von Informationsfluss und Kommunikation im gesamten Unternehmen

Was ist bei der Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen unbedingt zu beachten?

- Sorgfältige Konzeption des Zielvereinbarungsprozesses.
- Einführung des Zielsystems auf allen Ebenen
- Volle Unterstützung durch und Mitwirkung der oberen Führungsebenen
- Schulung der Führungskräfte für die Definition von Zielen und das Führen von Zielvereinbarungsgesprächen
- Coaching der Mitarbeiter bei der Umsetzung, Bewertung der Zielerreichung, Führen des Zielerreichungsgespräches
- Möglichst Kopplung an ein Bonussystem
- Vereinbarung SMARTer Ziele

Zielvereinbarungen entfalten ihre positive Wirkung nur, wenn bei ihrer Einführung und Durchführung bestimmte Grundlagen beachtet werden.

Am wichtigsten dabei ist die saubere Zielformulierung.

Man spricht von **SMARTen Zielen**. Smart steht dabei nicht für den Kleinwagen, sondern für die fünf Gütekriterien, die bei der Formulierung von Zielen unbedingt beachtet werden müssen:

Gütekriterium:

- **S**pezifisch und konkret
- **M**essbar
- **A**nspruchsvoll, Herausfordernd
- **R**ealistisch
- **T**erminiert

Leitfragen dazu:

- Ist das Ziel präzise und verständlich?
- Woran erkennen wir, ob das Ziel erreicht ist (Erfolgskontrolle)?
- Ist das Ziel motivierend?
- Ist das Ziel erreichbar?
- Bis wann soll das Ziel erreicht sein?

Was kann Zielvereinbarung leisten?

Mit der Einführung und Betreuung von Zielvereinbarungsgesprächen im Unternehmen leistet die Personalentwicklung einen starken Beitrag zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele. Zudem wird die Unternehmenskultur positiv beeinflusst, da Eigenverantwortung und Initiative gestärkt, Kommunikation und Informationsfluss verbessert werden.

Die Einführung von Zielvereinbarungen ist ein Akzeptanzprojekt, das sorgfältig vorbereitet und umgesetzt werden muss. Materialien, Schulungen, Bonussysteme und die Information der Teilnehmenden müssen umsichtig und in Übereinstimmung mit der bestehenden Unternehmenskultur erstellt und eingeführt werden.

Organisationen, die die unten genannten Fehler vermeiden können, kommen mit Hilfe von Zielvereinbarungsgesprächen der Erreichung ihrer Unternehmensziele ein gutes Stück näher.

Welche Fehler werden bei Zielvereinbarungen in Unternehmen am häufigsten begangen?

- Nicht Ziele, sondern Maßnahmen werden vereinbart.
- Ziele werden nicht vereinbart, sondern vorgegeben. Kein Dialog
- „Soft factors“ werden zwar vereinbart, aber nicht quantifiziert.
- Unternehmensziele werden nicht als Ausgangspunkt genommen.
- Ziele werden horizontal nicht abgeglichen.
Keiner weiß, was der andere tut.
- Zielerreichung wird nicht kontrolliert.
- Zielerreichung oder Nicht-Erreichung hat keine Konsequenz.