

Mitarbeitergespräche erfolgreich führen

Winfried Berner

Inhaltsübersicht

	Seite		Seite
1	98	5	108
2	98	6	109
3	100	7	112
4	105		

Der Autor: Winfried Berner, Dipl.-Psych., ist mit seiner WBU - W. Berner Umsetzungsberatung, Mitterfels, spezialisiert auf Change Management, innerbetriebliche Kommunikation, Qualitätssteigerung im Vertrieb und anderen Schlüsselfunktionen, Konflikt- und Krisen-Management, Einzel- und Gruppen-Coaching.

Die wichtigsten Aussagen im Überblick:

- Das Mitarbeitergespräch soll dem Mitarbeiter vermitteln, wo er steht, wo seine Stärken und Schwächen liegen und in welche Richtung er sich verbessern soll. Die Zielvereinbarungen machen ihm deutlich, was von ihm erwartet wird, und geben ihm so Orientierung.
- Ein gutes Mitarbeitergespräch setzt sich aus drei Teilen zusammen: Überprüfung der Zielerreichung, Beurteilung und Vereinbarung neuer Ziele.
- Die Beurteilung steht und fällt mit ihren Kriterien: Sie müssen 1. auf die Faktoren zugeschnitten sein, die für den Erfolg des Mitarbeiters in seiner jeweiligen Funktion entscheidend sind, und 2. zu beobachtbaren Indikatoren konkretisiert („operationalisiert“) sein.
- Neben quantitativen Zielen („Ergebniszielen“) ist es sinnvoll, auch qualitative Ziele (Maßnahmen- und Entwicklungsziele) zu vereinbaren.
- Ziele sind dann optimal wirksam, wenn sie zwei formale und zwei psychologische Anforderungen erfüllen: Formal müssen sie 1. nachprüfbar und 2. terminiert sein, psychologisch müssen sie 1. herausfordernd und 2. erreichbar sein.
- Das Schlimmste, was passieren kann, ist, daß Ziele so ungenau formuliert sind, daß am Ende nicht entscheidbar ist, ob sie erfüllt wurden oder nicht.
- Damit Ziele funktionieren, müssen einige Spielregeln verankert werden. Die wichtigste: Wer erkennt, daß er ein Ziel nicht erreichen wird, informiert sofort seinen Vorgesetzten.
- Bei der Einführung von Mitarbeitergesprächen / Zielvereinbarungen kommt es vor allem auf zwei Dinge an: auf gute Kommunikation und auf einen klaren, transparenten Prozeß.

**Tips für
Schnell-Leser:
Aussagen
kopieren
und in Ihren
Zeitplaner
einlegen oder
gleich als Folie
nutzen**

1 Mitarbeiter-
gespräche
schaffen Klarheit

2 Standort-
bestimmung als
Grundlage

1 Wozu Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen ?

„Ich kann Ihnen zwar nicht sagen, was ich von Ihnen erwarte, aber ich werde sehr böse werden, wenn Sie es nicht tun!“ Wer schon einmal einen Chef hatte, der nach diesem Prinzip geführt hat, weiß den Zugewinn an Klarheit zu schätzen, der der wichtigste Nutzen von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen ist.

Aus der Standortbestimmung wird deutlich, wo der Mitarbeiter - aus Sicht des Vorgesetzten - steht, und die Zielvereinbarung schafft Transparenz darüber, was eigentlich von ihm erwartet wird. Diese Klarheit gibt Sicherheit.

Denken Sie daran:

Feedback ist deshalb so wichtig, weil sich unser Realitätsbezug durch die Signale unserer Umgebung bildet. Aus zustimmenden und ablehnenden Reaktionen lernen wir, was „ankommt“ und was nicht.

Jeder Mensch hat „blinde Flecken“, d. h. Eigenschaften und Angewohnheiten, die ihm selbst nicht bewußt sind oder die er nur verfälscht wahrnimmt. Wer kein **Feedback** erhält (oder es nicht aufzunehmen bereit ist), verliert zwangsläufig den Realitätsbezug. Ehrliches Feedback aus unserer Umgebung ist die einzige Chance, diese blinden Flecken auszuleuchten und zu einem realistischeren Bild von uns selbst zu kommen.

2 Das Mitarbeitergespräch

Ein gutes Mitarbeitergespräch setzt sich aus drei Teilen zusammen:

- Überprüfung der Zielerreichung (falls schon in der vorausgegangenen Periode Ziele vereinbart waren)
- Standortbestimmung / Beurteilung
- Neue Zielvereinbarung / sonstige Absprachen

Das Gespräch bewegt sich so ganz natürlich von der „Vergangenheitsbewältigung“ zur Zukunftsgestaltung. Es beginnt mit einer Bilanzierung der zurückliegenden Periode (Zielerreichung) und des Status Quo (Beurteilung) und mündet in die Schlußfolgerungen, die daraus für die nächste Periode abgeleitet werden.

Am Ende des Gesprächs sollte Raum für ergänzende Punkte sein. Sowohl der Mitarbeiter als auch der Vorgesetzte haben hier Gelegenheit, Fragen zu stellen, Wünsche oder Anregungen vorzubringen. Beispielsweise könnten Sie sich als Vorgesetzter nach der Arbeitszufriedenheit Ihres Mitarbeiters erkundigen und versuchen, sein Interesse an Zusatzaufgaben herauszufinden.

Aufgepaßt:

Nach Karriereambitionen sollten Sie den Mitarbeiter nur dann direkt fragen, wenn solche Überlegungen tatsächlich aktuell sind. Denn Ihr Mitarbeiter wird, wenn Sie ihn fragen, im Zweifelsfall Interesse äußern - was soll er auch sonst sagen? Es hat aber wenig Sinn, jemanden in Karriereerwartungen „hineinzureden“, für den es eine solche Perspektive derzeit nicht gibt.

Eine heikle Frage ist, ob Sie als Vorgesetzte bei dieser Gelegenheit auch um ein **Führungsfeedback** bitten. Dabei geht es weniger um das Prinzip als um den Zeitpunkt. Auf den ersten Blick scheint es sicherlich effizient, dies bei dieser Gelegenheit gleich mitzuerledigen. Doch sprechen sowohl praktische als auch grundsätzliche

Überlegungen gegen eine Koppelung. Denn zum einen ist ein Mitarbeitergespräch für beide Beteiligten, besonders aber für den Mitarbeiter, emotional anstrengend. Nachdem er sich in dem Gespräch eine Stunde lang oder noch mehr intensiv mit sich selbst beschäftigt hat, kann es an Überforderung grenzen, nun plötzlich umzuschalten und sich voll auf den Vorgesetzten einzustellen.

Zum anderen müssen „Geschäfte auf Gegenseitigkeit“ unbedingt vermieden werden. Das gilt sowohl im „Guten“ - „Sei du nett zu mir, dann bin ich auch nett zu dir!“ - als auch im Schlechten: „Du warst nicht nett zu mir, also würde ich dir auch eins rein!“

Aus diesen Gründen ist die **Koppelung von Mitarbeitergespräch und Führungsfeedback** in der Regel nicht ratsam. Zumindest aber sollte man auf sie verzichten, wenn das Gespräch für den Mitarbeiter vorhersehbar anstrengend wird:

- Beim Erstgespräch (gleich ob das Mitarbeitergespräch gerade neu eingeführt wird oder ob es sich um das erste Gespräch mit einem neuen Mitarbeiter handelt);
- bei Mitarbeitern, die eher sensibel oder unsicher sind und das Mitarbeitergespräch deshalb besonders „schwer“ nehmen;
- im Anschluß an Gespräche, in denen sehr nachdrückliche und schwerwiegende Kritik geübt werden mußte.

**Achtung:
Mitarbeiter-
gespräch und
Führungsfeed-
back nicht
koppeln!**

Was sind die Beurteilungskriterien ?

Eine wichtige Grundregel für die Beurteilung lautet, daß nicht der Mensch beurteilt wird, sondern immer nur seine Leistung und sein Verhalten. Eine Beurteilung des Menschen („Sie sind gut/schlecht!“) steht weder dem Vorgesetzten noch dem Unternehmen zu. Die Beurteilung hat sich auf die Aspekte zu beschränken, für die ein Mitarbeiter eingestellt ist und bezahlt wird.

Aber auch das ist noch schwierig genug. Unvermeidlich stößt jeder Vorgesetzte, der eine Beurteilung schreiben soll, auf zwei Kernfragen:

1. **Nach welchen Kriterien soll ich den Mitarbeiter beurteilen ?**
2. **Welchen Beurteilungsmaßstab soll ich anlegen / welche Leistungen sind ausreichend, welche sind hervorragend, welche ungenügend ?**

Oft sind die Beurteilungskriterien vom Unternehmen vorgegeben. Doch auch dann ist es sinnvoll, daß Sie sich als Vorgesetzter noch einmal genau überlegen (und eventuell auch mit Kollegen diskutieren), worauf es in der zu beurteilenden Position wirklich ankommt. Bei vielen Beurteilungssystemen sind die Kriterien sehr allgemein gehalten, weil sie für möglichst viele Funktionen passen sollen. Das kann dazu führen, daß Dinge, die für den Verkaufserfolg nebensächlich sind, in der Beurteilung viel Raum einnehmen, und daß andere, wichtigere Dinge zu kurz kommen.

Zur Leistungssteigerung tragen nur solche Beurteilungskriterien bei, die für den Erfolg des Mitarbeiters in seiner jeweiligen Position wirklich wesentlich sind. Alles übrige ist Beiwerk.

Das zweite Problem ist, daß die vorgegebenen Beurteilungskriterien oft recht abstrakt formuliert sind. Damit sie für eine nachvollziehbare Beurteilung brauchbar sind, müssen sie auf beobachtbare Merkmale und Verhaltensweisen heruntergebrochen werden. Ob ein Mitarbeiter beispielsweise „kontaktfreudig“ oder „durchsetzungsfähig“ ist, darüber kann man so lange unterschiedlicher Meinung sein, wie offen bleibt, was mit diesen Worten eigentlich genau gemeint ist.

Die Konkretisierung („Operationalisierung“) der Beurteilungskriterien ist deshalb ein ganz entscheidender Schritt. Erst wenn sie geleistet ist, ist wirklich klar, was die Kriterien bedeuten. Erst dann können Sie sicher sein, daß der Mitarbeiter darunter

**Operationa-
lisierung von
Zielen
≙ Konkretisie-
rung der Ziele**

3 Führen mit Zielen als Aufgabe

das Gleiche versteht wie sein Chef, und der Chef das Gleiche wie die anderen Vorgesetzten im Unternehmen.

Standortbestimmung oder Beurteilung

Zu einer fairen Beurteilung zählt, daß der Mitarbeiter vorab die Kriterien kennt, nach denen er beurteilt wird. Es genügt auch nicht, wenn er die Kriterien einige Tage vor der Beurteilung erfährt. Denn der Mitarbeiter muß die Möglichkeit haben, sein Handeln auf diese Kriterien auszurichten, und das kann er nur dann, wenn ihm die Kriterien schon zu Beginn des Beurteilungszeitraums bekannt sind.

Beachten Sie:

In der Phase, wo das Mitarbeitergespräch eingeführt wird, empfiehlt es sich, noch nicht von einer Beurteilung zu sprechen, sondern von einer Standortbestimmung. Sie hat den Charakter eines Feedbacks und dient dazu, den Mitarbeiter mit den Kriterien vertraut zu machen, an denen er künftig gemessen wird. Erst ab der zweiten Runde kann man von einer Beurteilung sprechen, denn dann sind die Kriterien vorab bekannt.

3 Mit Zielen für Orientierung sorgen

Grundgedanke von Führen:

- Effektivität
- Effizienz

Der Grundgedanke des Führens mit Zielen ist einfach - er ist die Beantwortung der Frage: Wie stelle ich als Führungskraft sicher, daß die von mir Geführten das Richtige tun (Effektivität) und daß sie es richtig tun (Effizienz)?

Unternehmerisch gedacht, ist Führen nichts anderes als Aufgaben durch andere erledigen zu lassen, um so die eigene Wirksamkeit zu erhöhen (Hebeleffekt). Das funktioniert aber nur dann, wenn die Mitarbeiter tatsächlich das tun, was sie sollen, und wenn sie es richtig tun.

In der Praxis zeigt sich, daß Führung nur dann gelingt, wenn die Mitarbeiter genügend Orientierung haben, was eigentlich von ihnen erwartet wird. Kommunikation ist somit der Preis der Delegation. Führung kann nach drei verschiedenen Grundmodellen geschehen:

- „Führen auf Zuruf“. So fängt Führung in der Regel an - deshalb ist dies auch die klassische Führungsmethode des Mittelstands. Das funktioniert so lange, wie der Chef seine Mitarbeiter „im Blick“ hat, führt aber bei größeren Führungsspannen und räumlicher Distanz zu Schwierigkeiten.
- „Bürokratische Führung“ - durch genaueste Beschreibung von Aufgaben, Zuständigkeiten und Vorgehensweisen (z. B. Harzburger Modell). Funktioniert gut in einem statischen Umfeld, wo eine erfahrene Führungskraft (oder Organisationsabteilung) alle möglichen Fälle vorhersehen und dafür detaillierte Arbeitsanweisungen erstellen kann. Stößt in einem komplexen, sich rasch wandelnden Umfeld schnell an ihre Grenzen: Die vorgesehenen Lösungen passen nicht zum Problem.
- „Führen mit Zielen“. Hier werden „nur noch“ die Ziele festgelegt, die ein Mitarbeiter erreichen soll - die Wege zu diesem Ziel bleiben ihm weitgehend freigestellt. Das schließt nicht aus, daß Eckdaten der Vorgehensweise definiert werden - z. B. Marketinginstrumente, die einzusetzen sind, oder ethische Leitlinien, die zu berücksichtigen sind.

3 Ansätze:

- Führung auf Zuruf
- Bürokratische Führung
- Führen mit Zielen

Vorteile, Risiken und Nebenwirkungen

Das Führen mit Zielen ist die effizienteste derzeit bekannte Führungsmethode, weil Mitarbeiter hier nicht mehr über Tausende von Einzelhinweisen gesteuert werden, sondern nur noch durch Festlegung der „wesentlichen Orientierungsdaten“. Sie ist

zugleich die motivierendste, weil sie den Mitarbeitern die größten Freiräume zur eigenen Gestaltung läßt. Das paßt in eine Zeit, in der die Menschen höhere Anforderungen an die „Lebensqualität in der Arbeit“ stellen.

Wie jede Methode beinhaltet auch das Führen mit Zielen Chancen und Risiken. Es ist wichtig, beide zu kennen, damit das Instrument nicht mit Erwartungen behaftet wird, die es nicht erfüllen kann.

- **Die Rationalität und Objektivität** des Führen mit Zielen kommt einem modernen, pragmatischen Führungsstil entgegen.
- **Transparenz und Nachprüfbarkeit** zählen zu den wichtigsten Vorteilen des Führen mit Zielen. Andererseits lösen sie Angst aus: Transparenz wird nicht nur von denen als bedrohlich empfunden, die wenig leisten, sondern auch von der großen Zahl von Menschen, die sich ihrer Leistung nicht sicher sind.
- **Selbst- statt Fremdkontrolle:** Wer seine Ziele kennt, kann selbst überprüfen, ob er auf dem richtigen Weg ist. Dies ist angenehmer als die Kontrolle durch andere.
- **Erweiterter Handlungsspielraum:** Innerhalb der getroffenen Vereinbarungen kann der Mitarbeiter seinen Weg selbst wählen. Das ist motivierender als wenn er lediglich ausführt, was andere vorgedacht und vorgemacht haben. Vor allem gute und erfahrene Mitarbeiter haben so die Chance zur Selbstverwirklichung.
- **Ziele liefern eine saubere Grundlage für Leistungsbeurteilung und -honorierung:** Sie bieten die Chance, von Gießkannenprinzip und „Nasenfaktor“ wegzukommen.
- Führen mit Zielen stellt **höhere Anforderungen an Planung:** Die Führungskräfte müssen sich also frühzeitig festlegen, was sie erreichen wollen - was natürlich auch Risiken und Zweifel mit sich bringt.
- **Unklare oder mehrdeutige Formulierungen** gefährden den Erfolg des Führen mit Zielen. Gerade im Bereich persönlichkeitsbezogener ("qualitativer") Ziele ist es aber nicht einfach, die angestrebten Veränderungen präzise zu beschreiben.
- **„Aushandeln“:** Manche stört das Element von Subjektivität, das Zielvereinbarungen mit sich bringen. In der Tat spielt das persönliche Verhandlungsgeschick eine gewisse Rolle.

Unterschiedliche Arten von Zielen

Wenn im Verkauf von Zielen die Rede ist, sind meistens nur quantitative Ziele gemeint - fast immer Umsatz, manchmal zusätzlich auch Preise, Mengen, Margen, Marktanteile. Das ist auch richtig und wichtig, aber es genügt nicht, um langfristig gute Ergebnisse zu erzielen. Selbst bei attraktiven Prämien bringen nur wenige Mitarbeiter wirkliche Spitzenergebnisse, viele liegen im Mittelfeld, manche noch darunter. Der Grund ist nicht, daß die schwächeren Mitarbeiter den Erfolg nicht wollen - das Problem ist, daß sie nicht wissen, was sie anders machen sollen. Jeder müht sich auf seine Weise - doch ein systematischer Lern- und Optimierungsprozeß findet nicht statt.

Ziele unterscheiden:
- Ergebnisziele
- Handlungsziele

Denken Sie daran:

Sich auf Ergebnisziele zu beschränken, heißt Entwicklungschancen verschenken. Es ist deshalb sinnvoll, neben den Ergebniszielen auch sogenannte „Handlungsziele“ festzulegen.

Das können, wie Abbildung 1 zeigt, sowohl Maßnahmenziele sein, d. h. konkrete Aktivitäten, die durchzuführen sind, als auch persönliche Entwicklungsziele, die aus der Beurteilung abgeleitet wurden, als auch Teambeitragsziele, also Aufgaben, die zum Nutzen des Teams übernommen werden.

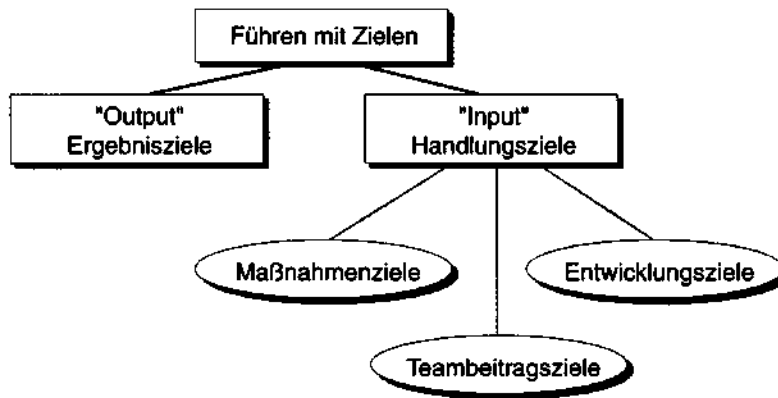


Abb. 1: Input- und Output-Ziele

**Handlungs-
ziele:**
- **Maßnah-
menziele**
- **Teambei-
tragsziele**
- **Entwick-
lungsziele**

Natürlich müssen diese Handlungsziele einen realen und erkennbaren Bezug zur Leistungssteigerung haben. Wenn dies der Fall ist, fördern sie die Weiterentwicklung und tragen so zur mittelfristigen Verbesserung der quantitativen Ergebnisse bei. Insofern besteht auch kein Gegensatz zwischen qualitativen und quantitativen Ziele - beide ergänzen sich.

Wie kommen Ziele zustande ?

Ziele können prinzipiell auf drei Arten zustande kommen, mit einer Vielzahl von Zwischenstufen:

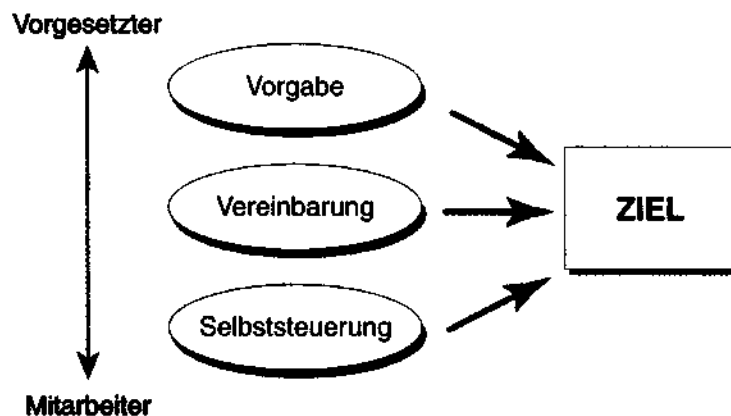


Abb. 2: Die Grundlagen von Zielen

Keine dieser Arten ist prinzipiell verkehrt. Die Existenz von Vorgaben hat ebenso wenig mit autoritärem Führungsstil zu tun wie Selbststeuerung mit Basisdemokratie.

Aufgepaßt:

Verkehrt wird die Welt nur, wenn mit falschen Karten gespielt wird: Wenn Vorgaben um einer vermeintlichen Motivationswirkung willen als Vereinbarungen getarnt werden.

Trennen Sie sauber zwischen Vorgabe und Vereinbarung. Dies betrifft insbesondere Umsatz- und Budgetvorgaben. Jeder Mitarbeiter weiß, daß hier wenig Verhandlungsspielraum besteht, weil es ja zentrale Vorgaben gibt und in Summe 100 % herauskommen muß. Da wirkt es unglaublich, wenn Vorgaben als „Vereinbarung“ getarnt werden. Dies wirkt nur demotivierend.

Wenn Sie die Wahl haben, sollten Sie Ziele gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern vereinbaren. Denn aufgedrückte Ziele erzeugen nur geringes Commitment, der Mitarbeiter fühlt sich nur so weit gebunden, wie es zur Vermeidung von Nachteilen unvermeidlich ist.

Denken Sie daran:

Allerdings gibt es keinen Weg zurück: Wenn man eine Vereinbarung angekündigt hat, besteht „Zwang zum Verhandeln“. Der Rückgriff auf Vorgaben würde dann als grobes Foul empfunden.

Anforderungen an Ziele

Ziele sind nur dann brauchbar, wenn zweifelsfrei (und ohne großen Bewertungsspielraum) feststellbar ist, ob sie erfüllt sind oder nicht. Daraus ergeben sich zwei Mindestanforderungen an jede Art von Ziel:

1. Nachprüfbarkeit: Genaue Angaben, was genau erreicht werden soll (und ggf. woran man das erkennt)
2. Terminierung: Eindeutige zeitliche Festlegung, bis wann das Ziel erreicht sein soll.

Fehlen diese Angaben, dann handelt es sich nicht um Ziele, sondern allenfalls um Wünsche, Hoffnungen, Ideen, Richtungsaussagen ("Achten Sie doch mal ein bißchen darauf, daß mehr Abschlüsse herauskommen!").

Warum sind Nachprüfbarkeit und Terminierung so wichtig ? Betrachten Sie es mal aus der Mitarbeiter-Perspektive: Nur wenn beides klar ist, weiß er wirklich, woran er ist. Ansonsten kann er wieder nur hoffen, daß sein Chef mit ihm zufrieden sein wird. Doch auch dem Vorgesetzten gibt eine eindeutige Festlegung Sicherheit: Nur dann kann er sich wirklich darauf verlassen, daß der Mitarbeiter dasselbe unter dem Ziel verstanden hat wie er und daß die Vereinbarung nicht ausgeht wie das Hornberger Schießen.

Neben diesen beiden formalen Anforderungen gibt es zwei psychologische Anforderungen, die für das praktische Funktionieren des Führens mit Zielen wichtig sind:

- Zum einen müssen Ziele erreichbar sein - wobei nicht die objektive Erreichbarkeit, sondern der subjektive Glaube an die Erreichbarkeit entscheidend ist. Denn ein Ziel, das unerreichbar scheint, mobilisiert auch keine Energie: Wozu sollte ich mich anstrengen, wenn ohnehin keine Aussicht auf Erfolg besteht?
- Zum anderen wirkt ein Ziel nur dann motivierend, wenn es herausfordernd ist. Denn wenn ich sicher bin, daß ich das Ziel auch ohne besondere Anstrengung erreichen werde, wieso sollte ich mich dann besonders anstrengen?

Das wirft die Frage nach der optimalen Balance von Herausforderung und Erreichbarkeit auf. Sie hängt zum einen vom „Motivationsstyp“ des Mitarbeiters ab: Wenn er mehr von der „Hoffnung auf Erfolg“ (Atkinson) motiviert ist, darf die Herausforderung ruhig etwas größer sein als wenn ihn primär die „Furcht vor Mißerfolg“ leitet. Zum anderen spielen auch die vom Unternehmen gesetzten Rahmenbedingungen

Motivations-
typ:
- **Hoffnung**
auf Erfolg
- **Angst vor**
Mißerfolg

eine Rolle. Je nachdrücklicher das Erreichen der Ziele gefordert wird (und mit Konsequenzen gekoppelt ist), desto höher muß die Erfolgswahrscheinlichkeit sein, desto „konservativer“ müssen Ziele also formuliert werden. Nur in der Euphorie eines Aufbruchs vermögen Menschen zu sagen: „Das Ziel ist total verrückt, aber wir wollen es trotzdem!“ Unter normalen Umständen müssen Ziele so bemessen sein, daß sie bei vollem Engagement realistisch zu erreichen sind. Das heißt, die Erfolgswahrscheinlichkeit sollte bei 80-90 % liegen.

Die Kunst, Ziele zu operationalisieren

Als Vorgesetzter können Sie nur dann fördernd Einfluß auf Verhalten und persönliche Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter nehmen, wenn Sie dazu in der Lage sind, die Entwicklungsziele für die Mitarbeiter klar und vorstellbar zu benennen. Die Mitarbeiter werden ihre Ziele nur dann umsetzen, wenn sie erstens verstanden haben, was genau von ihnen erwartet wird, und zweitens wissen, was sie konkret tun müssen, um das Ziel zu erreichen (und drittens zur Umsetzung motiviert sind).

Häufig scheidet es schon an der ersten Voraussetzung: Der Mitarbeiter hat kein klares Bild von der gewünschten Veränderung, sondern nur eine vage Vorstellung. Aus der Tatsache, daß er zu den Worten des Vorgesetzten schließlich nickt, folgt keineswegs, daß die benötigte Klarheit erreicht ist - oft bedeutet es nur, daß der Mitarbeiter keine Hoffnung mehr auf eine verständliche Erklärung hat, und das Thema hinter sich bringen möchte. Oft geben Führungskräfte übrigens selbst das Signal, daß sie mit ihren Erklärungskünsten am Ende sind, mit Formulierungen wie: „Das läßt sich schwer mit Worten ausdrücken, aber wir wissen ja beide, was gemeint ist!“ Der brave Mitarbeiter versteht kein Wort - und nickt.

Der Preis dieser Unklarheit wird erst am Jahresende sichtbar, wenn das vermeintlich klare Ziel eben doch verfehlt wurde, oder wenn mangels einer eindeutigen Formulierung nicht einmal feststellbar ist, ob es erreicht wurde. Dann kann die Führungskraft dem Mitarbeiter zwar den Schwarzen Peter zuschieben - doch das dient nur der emotionalen Entlastung, ändern tut es nichts.

Zwingende Voraussetzung dafür, daß qualitative Ziele in die Tat umgesetzt werden, ist deshalb Klarheit, was sie bedeuten:

- Einigkeit über das, was gemeint ist;
- Einigkeit über konkrete Handlungskonsequenzen;
- Einigkeit über die beobachtbaren Kriterien („Indikatoren“), an denen die Zielerreichung gemessen wird.

Dies ist nicht auf der Ebene abstrakter Aussagen zu erzielen („Abschlußtechnik verbessern“). Es verlangt, ins Detail zu gehen und auf der Ebene konkreten, beobachtbaren Verhaltens Klarheit zu schaffen.

Für die **Abschlußtechnik** könnte das z. B. heißen:

- Kann angeben, welche beobachtbaren Signale des Kunden Kaufbereitschaft signalisieren;
- Erkennt diese Signale im Gespräch und reagiert darauf;
- Verzichtet bei Kaufsignalen auf weitere Einwandbehandlung und Nutzenargumentation und unterbreitet dem Kunden konkretes Kaufangebot usw.

Das ist mühsamer als das Formulieren vieldeutiger Pauschalaussagen. Und Sie müssen sich davon verabschieden, daß Sie bereits bei der Zielformulierung alle Fliegen mit einer Klappe erschlagen können. Doch hat es den Vorteil, daß es Mißverständnissen und Enttäuschungen vorbeugt - und hilft, tatsächliche Veränderungen herbeizuführen.

4 Erfolgreiche Umsetzung der Ziele

4 Ziele müssen umgesetzt werden

Ob das Führen mit Zielen wirklich funktioniert, merken Sie erst dann, wenn „abgerechnet“ wird - also beim gemeinsamen Überprüfen der vereinbarten Ziele.

Deshalb ist es sinnvoll, das Führen mit Zielen von den möglichen Ergebnissen her, zu betrachten: Wenn man versteht, was schiefgehen kann, können Sie ableiten, welchen Anforderungen Ziele bzw. Zielvereinbarungen genügen müssen, damit sie funktionieren.

Drei mögliche Ergebnisse sind denkbar:

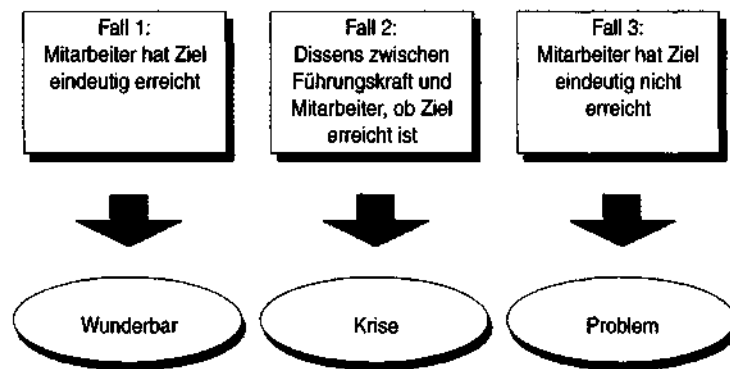


Abb. 3: Zielvereinbarung von der Ergebnisbetrachtung – 3 mögliche Fälle

Fall 1 ist in jeder Hinsicht problemlos: Die Führungskraft kann das Erreichen des Ziels anerkennen - der Mitarbeiter freut sich über die Anerkennung.

Auf den ersten Blick scheint auch **Fall 3 relativ einfach** (wenn auch von der Sache her unangenehmer): Da sich Führungskraft und Mitarbeiter in der Beurteilung der Sachlage einig sind, geht es „nur noch“ um die Frage, welche Konsequenzen sich aus der Verfehlung des Ziels ergeben. Doch kommt es in dieser Situation ganz entscheidend darauf an, mit welcher Frage der Vorgesetzte auf die Nachricht von der Zielverfehlung reagiert.

Fall 2 ist erkennbar schwierig: Was ist, wenn sich Führungskraft und Mitarbeiter uneinig sind, ob das Ziel erreicht ist? In der Regel geht es nicht um willkürliche Interpretationen, sondern mit den Folgen einer von vornherein unklaren Vereinbarung. Offenbar ist bei der gemeinsamen Festlegung des Ziels entweder nicht sauber genug geklärt worden, worin das Ziel eigentlich genau besteht, oder es blieb der Maßstab (zu) offen, an dem die Erreichung des Ziels gemessen wird. Diese Situation ist sozusagen der GAU des Führens mit Zielen: Es gibt kein Mittel, das „abgestürzte“ Ziel noch zu reparieren. Man kann nur noch versuchen, mit einer Kompromißformel zu retten, was noch zu retten ist - und bei den neuen Zielen durch saubere Operationalisierung dafür sorgen, daß das kein zweites Mal passiert.

Nicht jedes Ziel wird erreicht

Nicht jedes Ziel wird erreicht. Dies ist zunächst eine nüchterne Feststellung ohne jede Dramatik. Denn das Festlegen von Zielen ist ja immer Handeln unter Ungewißheit: Sie machen damit eine Vorhersage darüber, was nach Ihrer Meinung mit den verfügbaren Mitteln in einem gegebenen Zeitraum erreicht werden kann. Doch die Welt kann sich ändern ...

**Aufgepaßt:
keine zu
vorsichtige
Planung
erstellen**

Angesichts dieser Ungewißheit ist es eigentlich nicht möglich, daß jedes Ziel erreicht wird. Zumindest dann nicht, wenn man ambitioniert geplant hat. Man muß sogar umgekehrt sagen: Wenn immer alle Ziele erreicht werden, dann handelt es sich möglicherweise um eine übervorsichtige Planung. Ein solches Verhalten wird geschürt, wenn sich das Top Management allzu markig gibt, mit Aussagen wie: „Das Verfehlen vereinbarter Ziele wird selbstverständlich Konsequenzen haben!“ Angesichts solcher Drohungen setzen diejenigen, die die Ziele erreichen sollen, ihre Ziele stillschweigend zwei Nummern niedriger an (sogenannter „Angstpuffer“).

**Vorsicht:
Angstpuffer
bei Planung**

Zielverfehlung und Konsequenz

Ein Automatismus der Konsequenzen ist daher nur in gut planbaren Feldern sinnvoll. Insbesondere im Bereich persönlicher Entwicklungsziele sollten Sie auf Zielverfehlungen gefaßt sein, weil bereits die Zielfindung mit erheblicher Unsicherheit belastet ist. Wer kann schon sicher sagen, wie groß die subjektive Schwierigkeit eines Entwicklungsziels ist und wieviel Zeit dafür benötigt wird?

Beachten Sie:

Das Verfehlen eines Ziels kann nicht nur gute Gründe haben, sondern auch schlechte. Es ist wichtig, das zu klären und gemeinsam mit dem Mitarbeiter zu analysieren. Es geht dabei nicht darum, alles zu verstehen und alles zu verzeihen. Wichtig ist vielmehr, diese Auswertungen ohne Konfliktscheu, aber auch ohne Schuldvorwürfe zu führen.

Am Ende muß sich der Vorgesetzte ein Urteil bilden: Erscheint ihm die Zielverfehlung angesichts der vorgebrachten Gründe hinnehmbar, handelt es sich vielleicht sogar trotz der Verfehlung des geplanten Ziels um eine gute Leistung, oder ist die Leistung unbefriedigend oder sogar inakzeptabel? Natürlich ist ein solches Urteil nicht frei von Subjektivität - dennoch ist es legitim, wenn es nach sorgfältiger Betrachtung zustande gekommen ist und nach bestem Wissen und Gewissen vorgenommen wird. Deshalb sollte es klar ausgesprochen und zur Grundlage des weiteren Vorgehens - einschließlich positiver und negativer Konsequenzen - gemacht werden.

Was tun, wenn ein Ziel nicht erreicht wurde ?

Wenn ein Mitarbeiter sein Ziel nicht erreicht hat, ist die wichtigste Frage nicht die nach den Gründen. Noch wichtiger ist, ob der Mitarbeiter seinen Vorgesetzten rechtzeitig über die Zielabweichung informiert hat.

Nicht vergessen:

Denn das Führen mit Zielen funktioniert nur, wenn sich der Vorgesetzte darauf verlassen kann, daß er von einer drohenden Zielabweichung frühzeitig erfährt - und zwar so bald, daß korrigierende Eingriffe noch möglich sind.

Deshalb ist es für Führungskräfte, die mit Zielen führen wollen, lebenswichtig, ihre Mitarbeiter dazu zu erziehen, daß sie frühzeitig Alarm geben, wenn sich abzeichnet, daß sie ein Ziel nicht erreichen werden. Das haben sie selbst in der Hand - aber an einer unerwarteten Stelle.

Entscheidend ist, wie Sie als Vorgesetzter reagieren, wenn Ihnen ein Mitarbeiter eine Zielverfehlung meldet. Je nach Ihrer Reaktion lernen die Mitarbeiter zwei völlig unterschiedliche Dinge:

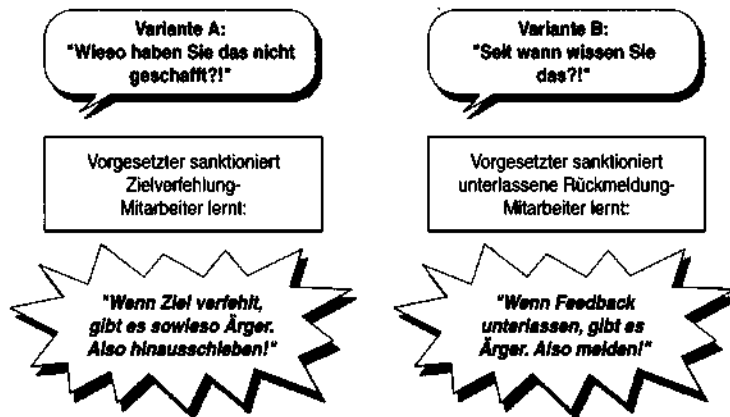


Abb. 4: Mögliche Reaktionen auf Zielverfehlungen

Entscheidend ist, angesichts einer Zielverfehlung nicht das Dringende mit dem Wichtigsten zu verwechseln. Natürlich tut das akute Problem weh - trotzdem ist das Durchsetzen der Regel, daß Zielverfehlungen rechtzeitig gemeldet werden müssen, mittelfristig von sehr viel größerer Bedeutung. Deshalb muß hierzu das erste Signal gesetzt werden - über die Gründe können Sie später noch sprechen.

Spielregeln für den Umgang mit Zielvereinbarungen

Das Führen mit Zielen funktioniert nur dann, wenn einige Regeln beachtet werden. Diese Regeln sollten Sie bei der Einführung fest verankern und im weiteren Verlauf immer wieder betonen.

1. Wer ein Ziel übernimmt, ist voll dafür verantwortlich!

Das heißt auch, der Mitarbeiter ist dafür verantwortlich, auf Zielkonflikte aufmerksam zu machen. Demnach ist es unzulässig, zu argumentieren: „Ich habe das Ziel nicht geschafft, weil Sie mir noch diese Zusatzaufgabe(n) aufgedrückt haben.“ Dies wird auf Dauer nur dann funktionieren, wenn der Vorgesetzte den Hinweis auf Zielkonflikte nicht wegschiebt, sondern gemeinsam mit dem Mitarbeiter nach einer Lösung sucht.

2. Wer erkennt, daß er ein Ziel nicht erreichen wird, informiert seinen Vorgesetzten!

Wer Zielverfehlungen erst am Stichtag meldet, bringt seinen Vorgesetzten in Not, da zu diesen Zeitpunkt Korrekturmaßnahmen nicht mehr möglich sind. Deshalb muß die Information frühzeitig erfolgen, sobald absehbar ist, daß das Ziel verfehlt werden wird. Der Vorgesetzte muß sich blind darauf verlassen können, daß alles im Plan ist, solange er nichts Gegenteiliges hört. Andernfalls muß er sehr viel Zeit damit zubringen, zu kontrollieren, wo die einzelnen Mitarbeiter mit ihren Zielen stehen. Was ineffizient und für alle Beteiligten lästig ist.

3. Rechtzeitiges Feedback bestrafen heißt rechtzeitiges Feedback unterbinden!

Wer auf rechtzeitiges Feedback negativ reagiert, fördert damit ein Verhalten, das ihn in größte Schwierigkeit bringt. Deshalb ist es wichtig, als Vorgesetzter dem spontanen Impuls zu widerstehen, ärgerlich auf Problemmeldungen zu reagieren.

5 Langfristig haben Sie mehr Erfolg, wenn Sie Mitarbeitergespräche führen

Damit das Führen mit Zielen dauerhafte Wirkung entfaltet, muß es ins Tagesgeschäft integriert werden. Dazu zählt insbesondere, daß neue Ziele eingebettet statt „obendraufgesetzt“ werden und daß Ziel- und Ressourcenkonflikte gelöst statt weggeredet werden. Zudem ist es wichtig, den Stand der Zielerreichung regelmäßig zu besprechen, statt am Jahresende die turnusmäßige Pflichtübung zu absolvieren.

5 Einführung von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen

Im Prinzip kann jeder einzelne Vorgesetzte in seinem Verantwortungsbereich Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen einführen. In manchen Unternehmen sind die Vorgesetzten dazu sogar ausdrücklich verpflichtet, in anderen sind sie dazu aufgerufen, oder sie können es auf freiwilliger Basis tun. In solchen Fällen sind von der Personalabteilung meistens Unterlagen zu erhalten, die die Vorgehensweise beschreiben, und es werden entsprechende Formulare zu Verfügung gestellt.

Schwieriger ist es, wenn Sie selbst vor der Aufgabe stehen, Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen ohne Unterstützung von außen bei Ihrem Verkaufsteam einzuführen. In diesem Fall ist es wichtig, den gesamten Prozeß von der Entwicklung der Kriterien über die Einführung bis hin zum „laufenden Betrieb“ zu planen. In diesem Fall helfen Ihnen die Checklisten „Einführung von Zielvereinbarungen“ und „Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs“ in Gruppe 8.

Mitbestimmung: Verhandlung mit dem Betriebsrat

Nach § 94 (2) des Betriebsverfassungsgesetzes bedarf „die Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze“ der Zustimmung des Betriebsrats. „Allgemeine Beurteilungsgrundsätze sind Regelungen, die die Bewertung des Verhaltens oder der Leistung der Arbeitnehmer verobjektivieren und nach einheitlichen, für die Beurteilung jeweils erheblichen Kriterien ausrichten sollen“, schreibt dazu der Arbeitsrechtler Gerhard Etzel. Man mag darüber streiten, ob das schon der Fall ist, wenn ein einzelner Vorgesetzter seine Mitarbeiter nach von ihm erarbeiteten Kriterien beurteilt. In jedem Fall aber ist es mitbestimmungspflichtig, wenn in einem ganzen Unternehmensbereich Mitarbeitergespräche eingeführt werden.

In der Regel ist es empfehlenswert, den Betriebsrat frühzeitig in den Entwicklungsprozeß einzubeziehen. Dann weiß er, worum es geht und welche Überlegungen dahinter stehen, kann frühzeitig seine Vorstellungen einbringen und wird dem ganzen Vorhaben mit weniger Mißtrauen gegenüberstehen, als wenn er sich über-rumpelt fühlt, da er mit einem fertigen Konzept konfrontiert wird.

Kommunikation

Doch nicht nur der Betriebsrat muß von dem gewählten Verfahren überzeugt werden, sondern auch die Mitarbeiter. Es ist kaum möglich, Mitarbeitergespräche gegen den Willen weiter Teile der Belegschaft durchzudrücken. Der Schlüssel dazu ist Kommunikation. Schon im Planungsstadium sollten die Mitarbeiter über den Sinn und Zweck des Vorhabens und über die konkrete Vorgehensweise informiert werden. Die Ausarbeitung des Konzepts sollte nicht allein durch das Management oder externe Berater geschehen, sondern Mitarbeiter aller Ebenen einbeziehen. Auch die Mitwirkung des Betriebsrats kann helfen, Ängste und Mißtrauen abzubauen. Das schließt Konflikte nicht aus, aber es verlagert sie in einen Rahmen, wo sie konstruktiv gelöst werden können.

Nicht vergessen:

In der Einführungsphase ist wichtiger als alles andere, daß der Prozeß klar, transparent und nachvollziehbar ist. Schriftliche Unterlagen sind neben der direkten Kommunikation unbedingt erforderlich.

6 Partnerschaftliche Mitarbeitergespräche sind heute angemessen

Die Unternehmenleitung sollte das Verfahren bei einer Tagung, Belegschaftsversammlung oder anderen geeigneten Gelegenheit vorstellen und erläutern; die direkten Vorgesetzten sollten bereitstehen, Fragen der Mitarbeiter zu beantworten. Dafür wird es i. d. R. sinnvoll sein, die Vorgesetzten entsprechend zu schulen. Im weiteren Verlauf können Zwischenberichte dazu dienen, Gerüchten und Spekulationen entgegenzuwirken (und das Thema im Bewußtsein zu halten). Unter Umständen ist es sinnvoll, ein Feedback in Form einer stichprobenartigen Mitarbeiterbefragung einzuholen. Vor der „zweiten Runde“ werden oftmals noch einige Feinkorrekturen erforderlich sein. Und irgendwann ist das System dann zum selbstverständlichen Bestandteil des Tagesgeschäfts geworden.

6 Hinweise für Vorgesetzte

Bei Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen haben viele Mitarbeiter (und auch manche Vorgesetzte) ein mulmiges Gefühl. Dieses Unbehagen hat durchaus eine gewisse Berechtigung. Wichtig ist, daß Sie erkennen, daß solche stillen Besorgnisse bei vielen Mitarbeitern vorhanden sind. Denn sie beeinflussen sowohl das Gespräch selbst als auch das Verhalten davor und danach. Ob es gelingt, diese Ängste aufzufangen und abzubauen, entscheidet mit über den Erfolg von Mitarbeitergesprächen.

Wie jedes wirksame Instrument, birgt auch dieses Risiken. Das größte liegt wahrscheinlich darin, daß jene persönliche Öffnung, die für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch unerläßlich ist, mißbraucht, d. h. gegen den Mitarbeiter verwendet wird. Dabei geht es nicht nur um negative Konsequenzen bei Gehalt, Beförderungen oder gar Entlassungen. Fast genauso schädlich sind die „kleinen Mißbräuche“, wie z. B., daß eine Information, die der Mitarbeiter im Gespräch vertrauensvoll gegeben hat, später einmal in der Hitze des Gefechts gegen ihn gewendet wird: „Sie haben doch selbst gesagt, daß Sie ...“

Eine andere naheliegende Befürchtung ist, daß die Beurteilung auch unerfreuliche Dinge zutage fördern oder gar gänzlich negativ ausfallen könnte. Viele Menschen verhalten sich hier wie bei Früherkennungsuntersuchungen: Aus Angst vor einer unangenehmen Diagnose gehen sie zu der Untersuchung am liebsten gar nicht hin.

Persönliche Beziehung

Das Führen mit Zielen funktioniert nur, wenn die persönliche Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter in Ordnung ist. Solange hier Konflikte schwelen oder gar Altlasten die Zusammenarbeit belasten, wird auch das Führen mit Zielen nicht den großen Durchbruch bringen. Auf keinen Fall darf das Führen mit Zielen als Kampfmittel in einer angeknacksten Chef-Mitarbeiter-Beziehung mißbraucht werden. Wer Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche nutzt, um dem Mitarbeiter „eine Lektion zu erteilen“, ihn zu disziplinieren oder gar zu unterwerfen, begeht nicht nur ein grobes Foul, sondern schadet letzten Endes sich selbst. Denn mit solchem Machtmißbrauch schafft er ein Klima, das sich früher oder später gegen ihn selbst wendet.

In der Praxis gibt es aber fast immer den einen oder anderen Mitarbeiter, zu dem die Beziehung nicht in Ordnung ist. In diesen Fällen ist es empfehlenswert, vor der Vereinbarung von Zielen zwei Dinge zu tun:

**Wichtig:
Offenheit
nicht miß-
brauchen!**

1. Versuchen Sie in einem klärenden Gespräch, eine neue Grundlage der Zusammenarbeit herzustellen. Die Einführung des Führen mit Zielen kann hier durchaus als Aufhänger dienen.
2. Sprechen Sie das Mitarbeitergespräch vorab mit einer Vertrauensperson durch. Denn je ärgerlicher, verletzter oder voreingenommener Sie selbst sind, desto größer ist die Gefahr, daß dies auf das Führen mit Zielen „durchschlägt“.

Prinzip Partnerschaftlichkeit

Ein gutes Mitarbeitergespräch ist partnerschaftlich: Es findet auf gleicher menschlicher Ebene statt - auch wenn die Partner unterschiedlichen Hierarchiestufen angehören. Es gibt einen einfachen Test, ob eine Aussage tatsächlich partnerschaftlich ist. Man prüft die Umkehrbarkeit („Reversibilität“): Hätte die gleiche Aussage auch in der umgekehrten Richtung gemacht werden können?

Umkehrbar ist zum Beispiel die Aussage: „Ich habe aus Ihrem Vortrag viel über das Thema XY gelernt.“ Sie kann genauso vom Vorgesetzten an den Mitarbeiter gerichtet werden wie umgekehrt. Auch die Aussage: „Ihre Ausführungen zum Thema XY fand ich nicht besonders spannend!“ sollte in einer gesunden Unternehmenskultur in beide Richtungen möglich sein. Nicht reversibel hingegen wäre die Aussage: „Was Sie da sagen, ist völliger Schwachsinn!“ Denn sie stellt den eigenen Beurteilungsmaßstab über den des anderen, was sich ungestraft nur der Ranghöhere erlauben darf.

Schriftliche Vorbereitung

Eine sorgfältige **schriftliche Vorbereitung** kommt nicht nur der Qualität des Gesprächs zugute, sondern ist auch ein wichtiger Beweis für den Mitarbeiter, daß sein Vorgesetzter das Gespräch nicht auf die leichte Schulter nimmt. Es empfiehlt sich, daß sich auch die Mitarbeiter schriftlich vorbereiten. Das ist keine Prinzipienreiterei: Je sorgfältiger die Gespräche vorbereitet sind, desto größer ist der Nutzen für die Beteiligten und damit auch für das Unternehmen.

Allerdings ist dann ein gemeinsames „Drehbuch“ für das Gespräch erforderlich. Ideal ist ein vorgegebener Beurteilungs- und Zielvereinbarungsbogen. Er dient nicht nur bei der Vorbereitung als Leitfaden, sondern liefert auch eine Struktur für das Gespräch - und sorgt dafür, daß die Vorbereitung des Vorgesetzten mit der des Mitarbeiters zusammenpaßt.

Tips für das Beurteilungsgespräch

Sorgen Sie für einen angemessenen äußeren Rahmen und eine angenehme Atmosphäre, damit Sie bei dem Gespräch ohne langes Vorgeplänkel zur Sache kommen können. Die Überprüfung der Zielerreichung stellt i. d. R. kein besonderes Problem dar. Schwieriger ist das Beurteilungsgespräch.

Wenn Mitarbeiter und Vorgesetzter sich beide schriftlich vorbereitet haben, empfiehlt es sich, daß zu jedem Punkt erst der Mitarbeiter seine Selbsteinschätzung vorträgt und daß danach der Vorgesetzte seine Beurteilung abgibt. Bei dieser an sich sinnvollen Vorgehensweise gibt es ein Problem: In vielen Punkten wird der Vorgesetzte mit der Sichtweise des Mitarbeiters übereinstimmen. Wenn er dann aber einfach sagt: „Sehe ich genauso“, und zum nächsten Punkt übergeht, wirkt das auf den Mitarbeiter, als ob der Vorgesetzte schlecht vorbereitet wäre. Deshalb sollte der Vorgesetzte seine Einschätzung, auch wenn sie weitgehend mit der des Mitarbeiters übereinstimmt, wenigstens kurz vortragen.

Eine professionelle Beurteilung zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

1. **Klare Stellungnahme.** Der Mitarbeiter hat das Recht, klar und ohne Verschleierung zu erfahren, wie er beim jeweiligen Kriterium von seinem Vorgesetzten gesehen wird.

2. **Begründet statt dogmatisch.** Partnerschaftlichkeit heißt, das eigene Urteil für den Mitarbeiter nachvollziehbar zu machen: Welche Fakten / Beobachtungen führen mich zu meiner Aussage?
3. **Beschreibend statt bewertend.** Damit Sie den Mitarbeiter erreichen, müssen Sie sein Verhalten ebenso wie dessen Auswirkungen möglichst genau beschreiben. Je präziser und detaillierter Ihre Beschreibung ist, desto weniger ist der Partner auf Spekulationen angewiesen, und desto klarer wird sein Bild von dem fraglichen Verhalten und seinen Folgen.
4. **Wohltuend statt bestrafend.** Feedback wird instinktiv nur dann angenommen, wenn der andere eine wohlwollende Gesinnung dahinter spürt. Jeder Versuch, den anderen mit einem Feedback kleiner zu machen oder zu bestrafen - gleich ob bewußt oder „unbewußt“, macht aus der Beurteilung eine feindselige Handlung. Feedback verdient diese Bezeichnung nur dann, wenn es dazu da ist, den anderen größer zu machen. Voraussetzung ist, daß die persönliche Beziehung frei von „offenen Rechnungen“ ist.
5. **Direkt statt Darum-Herum.** Feedback ist wirksamer, wenn es ohne falsche Relativierungen, Entschuldigungen und Beschwichtigungen direkt auf den Punkt kommt. Menschen sind durchaus bereit und in der Lage, klare und direkte Aussagen zu ertragen, wenn sie spürbar aus einer wohlwollenden Gesinnung kommen. Schädlich sind in diesem Zusammenhang nur Vergrößerungen, Verallgemeinerungen und - siehe Punkt 1 - Bewertungen.

Kommunikation unangenehmer Wahrheiten

Die letzte Regel gilt ganz besonders auch dann, wenn es notwendig ist, dem Mitarbeiter eine „harte Wahrheit“ mitzuteilen. Durch „Herumeiern“, Verschleierungen und Verbrämungen machen Sie es weder dem Mitarbeiter noch sich selbst angenehmer, unangenehme Dinge auszusprechen. Sie verscherzen sich allenfalls seinen Respekt, wenn Sie sich so winden und eine lächerliche Figur abgeben. Am besten ist, einfach die Wahrheit zu sagen - ohne Feindseligkeit, ohne Übertreibung, aber auch ohne Umschweife.

Beachten Sie:

- Keine Ironie
- Keine Andeutungen
- Keine Verallgemeinerungen („Sie machen immer / nie ...“)
- Keine Interpretationen („Sie machen das nur, um ...“)

Herausfordernde, aber realistische Ziele vereinbaren

Führungskräfte machen sich bei der Einführung von Zielvereinbarungen oft Gedanken darüber, wie sie ihre Mitarbeiter dafür gewinnen können, sich auf ausreichend ambitionierte Ziele einzulassen. Sie haben Sorge, daß die Mitarbeiter sich auf zu niedrige Ziele festlegen könnten, so daß sich äußerst schwierige Verhandlungen ergeben. Die Erfahrung hingegen zeigt, daß unüberbrückbare Diskrepanzen selten sind. Umgekehrt kommt es gar nicht so selten vor, daß sich Mitarbeiter unrealistisch hohe Ziele setzen.

So oder so: Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern bei der Kalibrierung helfen, und zwar in beide Richtungen: Während „Mißerfolgsvermeider“ dazu tendieren, ihre Ziele zu niedrig anzusetzen, sind besonders junge, erfolgshungrige „Ehrgeizlinge“ in der umgekehrten Gefahr. In beiden Fällen muß der Vorgesetzte kalibrierend eingreifen: Die einen müssen ermutigt, aber auch gefordert werden, bei den anderen ist es genauso wichtig, sie auf ein realistisches Maß „herunterzuholen“ und sie nicht in

Aufgabe der Führungskräfte:

- realistische Ziele vereinbaren
- Ausgewogenheit von Risiko/Überlastung

7 Als Mitarbeiter können Sie Gespräche gezielt nutzen

einen sicheren Mißerfolg rennen zu lassen. Den „Mißerfolgsvermeidern“ müssen Sie deutlich machen, daß das Eingehen eines gewissen Risikos von ihnen erwartet wird; bei den allzu Ehrgeizigen sollten sie darauf hinwirken, daß sie sich nicht übernehmen. Dabei muß der Vorgesetzte die unterschiedlichen Erfolgsmaßstäbe der Mitarbeiter gegeneinander ausbalancieren.

Als Führungskraft hat man dafür keinen besseren Maßstab als das eigene, von Erfahrung und Intuition geprägte Urteil. Doch das ist im Zweifel keine so schlechte Quelle - man sollte sich daher nicht scheuen, darauf, wenn auch ohne Dogmatismus, zu vertrauen.

7 Tips für Mitarbeiter

Wenn in Ihrem Unternehmen Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen eingeführt werden, wird es im Vorfeld vermutlich einige Gerüchte geben. Lassen Sie sich nicht ins Bockshorn jagen: Sofern solche Gespräche sorgfältig geführt werden und redliche Absichten dahinter stehen, nützen sie auch Ihnen als Mitarbeiter. Wenn Sie diese richtig nutzen, helfen sie Ihnen, besser zu werden, und verhelfen Ihnen so zu mehr Arbeitsplatzsicherheit und auf mittlere Sicht zu mehr Einkommen.

Allerdings stehen Sie zunächst einmal vor einer Grundsatzentscheidung: Setzen Sie auf **Risikovermeidung** oder auf **Chancennutzung**? Sicherlich wäre es naiv, so zu tun, als bestünde ein hundertprozentiger Interessen-Gleichklang zwischen Ihnen und Ihrem Arbeitgeber. Doch genauso töricht wäre es, daß Mitarbeitergespräch ausschließlich als Bedrohung zu sehen und darüber seine Chancen zu verspielen. Gewinnen können Sie, wenn Sie zu einem kalkulierten Vertrauensvorschuß bereit sind. Das heißt konkret: Testen Sie Ihren Chef - aber geben Sie ihm eine Chance!

Schriftliche Vorbereitung

Selbst wenn es von Ihrem Vorgesetzten nicht ausdrücklich verlangt wird: Bereiten Sie sich schriftlich vor! Das hilft nicht nur, mit mehr Selbstvertrauen und einer besseren inneren Einstimmung ins Gespräch zu gehen. Es schafft auch mehr „Waffengleichheit“. Ihr Vorgesetzter ist mit Sicherheit gut vorbereitet, und wenn gute Vorbereitung auf schlechte Vorbereitung trifft, hat der gut Vorbereitete im Zweifelsfall die besseren Karten.

Aufgeklärte Offenheit

Natürlich kann man sich in einem Mitarbeitergespräch auch verhalten wie einer mündlichen Prüfung: Das Vorhandene so gut wie möglich verkaufen und hoffen, daß der Prüfer die Löcher nicht bemerkt. Damit wäre das Mitarbeitergespräch hauptsächlich von taktischem Verhalten geprägt: Keine freiwillige Öffnung, und Zugeständnisse nur dort, wo der Chef handfeste Beweise hat. Schwer vorzustellen allerdings, wie einem der Chef so helfen sollte, besser zu werden.

Eine gegenläufige Überlegung könnte sein: Jetzt, wo mich das Unternehmen einmal auf der Gehaltsliste hat, ist es vermutlich auch für den Arbeitgeber die wirtschaftlichere Lösung, mir zu helfen, besser zu werden, als mit einem neuen Mitarbeiter den ganzen Zirkus von vorne zu machen. Zumindest so lange, wie die Lage nicht hoffnungslos ist. Das spräche für „kalkulierte Offenheit“: Dann wäre es durchaus sinnvoll, eigene Schwächen und Defizite offen anzusprechen, Bereitschaft zur Weiterentwicklung zu signalisieren und dafür vom Vorgesetzten und vom Unternehmen Unterstützung einzufordern. Die Bereitschaft zur Weiterentwicklung muß freilich ernstgemeint sein, denn sonst entstehen spätestens bei der nächsten Beurteilung ernste Zweifel.

In der Tat profitieren die Mitarbeiter am meisten von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen, die mit einer solchen „aufgeklärten Offenheit“ an das Thema herangehen: Nicht naiv, aber kooperativ - und vor allem mutig.

Kalkulierte Offenheit:
- Schwächen und Defizite offen ansprechen
- Bereitschaft zur Unterstützung zeigen

Mitarbeitergespräche im Verkauf und Vertrieb befassen sich in der Praxis mit der Vereinbarung und Festlegung von Zielen. Ermittelt werden soll dabei, ob die Ziele in der vergangenen Periode erreicht

wurden oder nicht. Diese Analyse hilft Ihnen natürlich auch für die weitere Planung und Vereinbarung neuer Ziele. Nutzen Sie die folgende Checkliste für Ihre gezielte Vorbereitung.

A Unternehmenszugehörigkeit

Hier geht es weniger um exakte Daten als darum, sich bewußt zu machen, wieviel Erfahrung der Mitarbeiter besitzt und was man daher von ihm erwarten kann.

B Zielerreichung

Bei der Beurteilung der Zielerreichung kann es leicht zu unterschiedlichen Auffassungen kommen - nicht nur, weil der Mitarbeiter vielleicht taktisch argumentiert, sondern auch, weil dies immerauch eine Ermessensfrage ist. Es ist deshalb wichtig, nicht nur einen Prozentwert zu haben, sondern auch die Gründe angeben zu können, die einen zu seiner Einschätzung führen.

C Wesentliche Veränderungen

Die Umsetzung von Zielen kann erschwert, aber auch erleichtert werden durch Veränderungen, die sich nach ihrer Festlegung ergeben haben. Wenn Mitarbeiter Ziele nicht erreicht haben, kommt mit großer Sicherheit der Hinweis auf nachträgliche Erschwernisse. Sie tun sich im Gespräch sehr viel leichter, wenn Sie sich schon vorab überlegt haben, ob es solche Veränderungen gegeben hat und, wenn ja, wie gravierend ihre Auswirkungen für die Zielerreichung des Mitarbeiters waren.

D Beurteilung

Eine gute Beurteilung beginnt immer damit, daß man sich die festgelegten Beurteilungskriterien noch einmal bewußt macht, und zwar nicht nur die Schlagworte, sondern auch ihre Erläuterung.

E Ihre Beobachtungen

Der nächste Schritt ist, daß Sie Revue passieren lassen, welche einschlägigen Beobachtungen Sie bei dem jeweiligen Mitarbeiter im laufenden Jahr gemacht haben: Wo haben Sie ihn „im Einsatz“ gesehen, und was ist Ihnen dabei aufgefallen? Erst dann erfolgt die eigentliche Beurteilung, die jetzt auch begründet werden kann.

Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs

Mitarbeiter:	Vorgesetzter:	Kalenderjahr:
Im Unternehmen seit:	In heutiger Funktion seit:	Dauer der Zusammenarbeit:

A. Zielvereinbarungen für die ablaufende Periode

Ziel (Stichwort)	Erreichungsgrad	Anmerkungen / Beobachtungen
	B %	
	%	
	%	
	%	
	%	

Wesentliche Veränderungen, die Einfluß auf die Zielerreichung hatten:

B. Beurteilung

B 1: Durchlesen der festgelegten Beurteilungskriterien o.k.

B 2: Einschlägige Beobachtungen im laufenden Jahr (bitte notieren) o.k.

B 3: Ausfüllen der Beurteilung (Wert / Begründung) o.k.

C. Neue Zielvereinbarungen

Mögliches Ziel (Stichworte)	Nachprüfbares / beobachtbares Kriterien

F Zielvereinbarung

Anregungen für die neue Zielvereinbarung ergeben sich vermutlich aus der Beurteilung. Es ist nützlich, sich im Vorfeld schon mal Gedanken darüber zu machen, wie die Ziele operationalisiert, d.h. auf nachprüfbare, beobachtbare Kriterien heruntergebrochen werden könnten. Lassen Sie dabei noch Raum für Zielvorschläge, die von selten des Mitarbeiters kommen!

☆ Lesetip für Sie

Einen ausführlichen Beitrag zu dem Thema „Mitarbeitergespräche“ finden Sie in Gruppe 5 Personalführung, Seite 97 ff.

! Unser Tip für Sie:

Nutzen Sie die Kopiervorlage auf der Rückseite . . . →

Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs

Mitarbeiter:	Vorgesetzter:	Kalenderjahr:
Im Unternehmen seit:	In heutiger Funktion seit:	Dauer der Zusammenarbeit:

A. Zielvereinbarungen für die ablaufende Periode

Ziel (Stichwort)	Erreichungsgrad	Anmerkungen / Beobachtungen
_____	_____ %	_____
_____	_____ %	_____
_____	_____ %	_____
_____	_____ %	_____
_____	_____ %	_____

Wesentliche Veränderungen, die Einfluß auf die Zielerreichung hatten:

B. Beurteilung

B 1: Durchlesen der festgelegten Beurteilungskriterien o.k.

B 2: Einschlägige Beobachtungen im laufenden Jahr (bitte notieren) o.k.

B 3: Ausfüllen der Beurteilung (Wert / Begründung) o.k.

C. Neue Zielvereinbarungen

Mögliches Ziel (Stichworte)	Nachprüfbare / beobachtbare Kriterien
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Wenn Sie die Absicht haben, in Ihrem Unternehmen ein System mit Zielvereinbarungen einzuführen, müssen Sie sehr genau planen und diesen

Prozeß gut vorbereiten. Wichtig ist dabei, daß Sie die Beteiligten im Unternehmen frühzeitig in dieses Projekt einbinden.

A Ziele klar definieren

Für den gesamten nachfolgenden Prozeß ist es von großem Nutzen, wenn Sie ganz zu Beginn eine klare Vorstellung davon entwickeln, was Sie mit der Einführung von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen erreichen wollen und welchen Nutzen dies für Ihr Unternehmen hat. Denn danach werden Sie im weiteren Verlauf tausendmal gefragt werden.

B Verantwortliche überzeugen

Geben Sie sich nicht damit zufrieden, daß das Vorhaben von Ihren Kollegen im Vorstand oder der Vertriebsleitung „abgenickt“ wird! Nur wenn sich die Häuptlinge auch über Bedeutung und Priorität wirklich einig sind, werden die Indianer in die gleiche Richtung gehen.

C Betriebsrat

Falls ein Betriebsrat existiert, ist Mitbestimmung Pflicht (§ 94 II BetrVerfG). Dies kann jedoch auf unterschiedliche Art geschehen: Sie **müssen** seine Zustimmung vor Beginn der Umsetzung einholen - Sie können ihn aber auch schon bei der Entwicklung einbeziehen und so Vertrauen bilden.

D Projektgruppe

Falls Sie die Projektgruppe nicht durch einen externen Berater begleiten, ist es empfehlenswert, sie zumindest schulen zu lassen. Denn die Entwicklung eines solchen Systems erfordert neben einer gewissen Planungserfahrung auch einige handwerkliche Kenntnisse.

E Führungskräfte schulen

Das ganze System wird so gut funktionieren wie die Führungskräfte vor Ort es umsetzen. Es empfiehlt sich deshalb, sie für zwei oder drei Tage zu schulen, um sie mit dem Ablauf vertraut zu machen, offene Fragen zu beantworten und ihnen die Gesprächsführungsstrategien für Mitarbeitergespräche zu vermitteln.

F Stärken/Schwächen

Es ist in der Regel von großem Nutzen für das Unternehmen, eine vergleichende Betrachtung von Stärken und Schwächen durchzuführen: Vermutlich

Einführung von Zielvereinbarungen

	Termin	erledigt
A. Vorarbeiten		
A 1. Grobkonzept inkl. Zielen und Nutzenbestimmung liegt vor		<input type="checkbox"/>
B 2. Kernmannschaft überzeugt (z. B. Vorstand, Vertriebsleitung)		<input type="checkbox"/>
C 3. Interne Partner informiert (z. B. Personal, Nachbarabteilungen)		<input type="checkbox"/>
4. Zeitpunkt der Beteiligung des Betriebsrats festgelegt		<input type="checkbox"/>
B. Vorbereitung		
5. Führungskräfte/Mitarbeiter über Vorhaben informiert		<input type="checkbox"/>
6. Projektgruppe mit Ausarbeitung von Kriterien und Vorgehensweise beauftragt		<input type="checkbox"/>
D 7. Projektgruppe geschult		<input type="checkbox"/>
8. Vorschläge Projektgruppe liegen vor		<input type="checkbox"/>
9. Vorschläge Projektgruppe überprüft und verabschiedet		<input type="checkbox"/>
E 10. Über Schulung der Vorgesetzten entschieden		<input type="checkbox"/>
11. Zustimmung des Betriebsrats liegt vor (§ 94 II BetrVerfG)		<input type="checkbox"/>
C. Umsetzung		
12. Termine für die erste Runde festgelegt		<input type="checkbox"/>
13. Führungskräfte/Mitarbeiter über konkrete Vorgehensweise informiert		<input type="checkbox"/>
14. Mitarbeitergesprächsbogen, Zielvereinbarungsbogen sowie schriftlichen Ablaufplan verteilt		<input type="checkbox"/>
15. Bgf. Schulung der Vorgesetzten durchgeführt		<input type="checkbox"/>
16. Mitarbeitergespräche/Zielvereinbarungen durchgeführt		<input type="checkbox"/>
F 17. Zentrale Auswertung von Stärken und Schwächen durchgeführt		<input type="checkbox"/>
18. Konsequenzen für Führung und Schulung abgeleitet und kommuniziert		<input type="checkbox"/>
D. Fortführung		
G 19. Termine für zweite (dritte ...) Runde und eventuelle Änderungen von Inhalt und Ablauf festgelegt		<input type="checkbox"/>
20. Zeitplan und Vorgehensweise kommuniziert		<input type="checkbox"/>

wird es sowohl Themen geben, bei denen die Mannschaft insgesamt stark ist, als auch solche, bei denen sie Entwicklungsbedarf hat. Aus einer vergleichenden Betrachtung lassen sich entsprechende Konsequenzen ableiten.

G Termine festlegen

Von erfolgreicher Umsetzung kann erst dann wirklich die Rede sein, wenn das System eingeführt ist. Der zweiten und der dritten Runde kommen dabei die größte Bedeutung zu. Kleine Änderungen sind unproblematisch, aber die Grundrichtung muß beibehalten werden.

★ Lesetip für Sie

Einen ausführlichen Beitrag zu dem Thema „Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarung“ finden Sie in Gruppe 5 Personalführung, Seite 97 ff.

Unser Tip für Sie:
Nutzen Sie die Kopiervorlage auf der Rückseite . . . →

Einführung von Zielvereinbarungen

	Termin	erledigt
A. Vorarbeiten		
1. Grobkonzept inkl. Zielen und Nutzenbestimmung liegt vor		<input type="checkbox"/>
2. Kernmannschaft überzeugt (z. B. Vorstand, Vertriebsleitung)		<input type="checkbox"/>
3. Interne Partner informiert (z. B. Personal, Nachbarabteilungen)		<input type="checkbox"/>
4. Zeitpunkt der Beteiligung des Betriebsrats festgelegt		<input type="checkbox"/>
B. Vorbereitung		
5. Führungskräfte/Mitarbeiter über Vorhaben informiert		<input type="checkbox"/>
6. Projektgruppe mit Ausarbeitung von Kriterien und Vorgehensweise beauftragt		<input type="checkbox"/>
7. Projektgruppe geschult		<input type="checkbox"/>
8. Vorschläge Projektgruppe liegen vor		<input type="checkbox"/>
9. Vorschläge Projektgruppe überprüft und verabschiedet		<input type="checkbox"/>
10. Über Schulung der Vorgesetzten entschieden		<input type="checkbox"/>
11. Zustimmung des Betriebsrats liegt vor (§ 94 II BetrVerfG)		<input type="checkbox"/>
C. Umsetzung		
12. Termine für die erste Runde festgelegt		<input type="checkbox"/>
13. Führungskräfte/Mitarbeiter über konkrete Vorgehensweise informiert		<input type="checkbox"/>
14. Mitarbeitergesprächsbogen, Zielvereinbarungsbogen sowie schriftlichen Ablaufplan verteilt		<input type="checkbox"/>
15. Ggf. Schulung der Vorgesetzten durchgeführt		<input type="checkbox"/>
16. Mitarbeitergespräche/Zielvereinbarungen durchgeführt		<input type="checkbox"/>
17. Zentrale Auswertung von Stärken und Schwächen durchgeführt		<input type="checkbox"/>
18. Konsequenzen für Führung und Schulung abgeleitet und kommuniziert		<input type="checkbox"/>
D. Fortführung		
19. Termine für zweite (dritte ...) Runde und eventuelle Änderungen von Inhalt und Ablauf festgelegt		<input type="checkbox"/>
20. Zeitplan und Vorgehensweise kommuniziert		<input type="checkbox"/>

Bei welchen Fragestellungen kann die Umsetzungsberatung für Sie von Nutzen sein ?

Wir sollten miteinander sprechen, wenn einer der folgenden Punkte Ihre Situation trifft:

Größerer Veränderungsbedarf: Sie planen Veränderungen, für die Sie die Akzeptanz und engagierte Mitwirkung Ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter brauchen

Organisationsentwicklung / Change Coaching: Sie wollen die geplanten Veränderungen nicht mit Heerscharen externer Berater realisieren, sondern mit internen Teams

Umsetzungsschwäche: In Ihrem Unternehmen werden immer wieder vielversprechende Konzepte entwickelt, doch die Umsetzung bleibt hinter den Erwartungen zurück

Internes Marketing: Sie wissen, dass für die breite Akzeptanz der von Ihnen geplanten Veränderungen gute Kommunikation entscheidend sein wird

Post-Merger-Integration: Zwei Firmen, die vielleicht noch bis vor kurzem Wettbewerber waren, sollen zu einem schlagkräftigen neuen Unternehmen zusammengeschweißt werden

Steigerung der Mitarbeiterqualität: Sie wollen die Qualität Ihrer Mitarbeiter in Vertrieb, Marketing oder anderen Schlüsselfunktionen konsequent und systematisch steigern

Reibungsverluste: Der "Wirkungsgrad" Ihres Unternehmens oder Bereichs lässt zu wünschen übrig - zu wenig Energie kommt auf die Straße, zu viel geht durch innerbetriebliche Reibungsverluste verloren

Personalabbau: In Ihrem Unternehmen müssen Restrukturierungen und Entlassungen menschlich und professionell umgesetzt werden

Neuaufbruch / Revitalisierung: Nach einer harten Zeit muss in Ihrem Unternehmen ein neuer Anfang gesetzt werden, um die Belegschaft aus Demoralisierung und Mutlosigkeit herauszuführen

Teamentwicklung im Management: Sie wollen in Ihrer Führungsmannschaft eine tragfähige Grundlage für erfolgreiche Zusammenarbeit schaffen

Konflikt-Management: In Ihrem Unternehmen gibt es Konflikte, die Sie nicht länger hinnehmen wollen

Spezialaufgaben: Sie suchen für eine spezielle Fragestellung die Konzipierung und/oder Realisierung eines Schulungsprogramms, das auf dem Markt nicht angeboten ist

Coaching: Sie suchen für sich selbst oder einen Ihrer oberen Manager einen Berater, um gezielt an bestimmten Themen zu arbeiten, an denen Sie und / oder der Betreffende Orientierungs- und Handlungsbedarf sehen

Interesse ? – Dann freuen wir uns auf Ihre Kontaktaufnahme:

DIE UMSETZUNGSBERATUNG
Winfried Berner + Kollegen BDU
Tel. +49 / 99 61 / 91 00 44 – Fax 91 00 43

www.umsetzungsberatung.de – die umfassende Website zum Thema Change!