



Zielvereinbarungen: Formular für Mitarbeiter



Mitarbeiter treffen im jährlichen Zielgespräch Zielvereinbarungen mit ihrer Führungskraft.

Für den einzelnen Mitarbeiter ist dieses Personalgespräch besonders wichtig.

Denn das Ergebnis kann sich auf seine leistungsgerechte Bezahlung oder die weitere Karriere auswirken.

Zielvereinbarungen sind im Führungssystem Management by Objectives (MbO) gleichzeitig die Basis für die Beurteilung. Ein Mitarbeiter ist im eigenen Interesse gut beraten, sich im Vorfeld des Zielgesprächs Gedanken über realistische und erreichbare Arbeitsschritte und Zwischenziele für die zu vereinbarenden Ziele zu machen.

Bedeutung des Mitarbeiters bei den Zielvereinbarungen

Jedes Unternehmen ist auf das Engagement, die Leistung und den Erfolg seiner Mitarbeiter angewiesen. Ohne den Einsatz der Mitarbeiter wird keine Führungskraft die angestrebten Unternehmensziele vorantreiben können.

Es kommt darauf an, dass die Mitarbeiter über die Unternehmensziele informiert werden und wissen, welchen Beitrag sie selbst zum Erfolg des Unternehmens leisten sollen. Im Führungssystem Management by Objectives (MbO) ist das Hauptführungsinstrument hierzu das Zielvereinbarungsgespräch zwischen der Führungskraft und seinem Mitarbeiter.

Information des Mitarbeiters über den Ablauf des Zielgesprächs

Mitarbeiter können sich nur dann bestmöglich auf das Zielvereinbarungsgespräch vorbereiten, wenn sie im Vorfeld über die Bedeutung des Zielgesprächs und dessen Ablauf informiert werden. Häufig wird im Zuge der Einführung der Zielvereinbarungsgespräche Informationsmaterial für Führungskräfte und Mitarbeiter erstellt. In diesen werden die generellen Charakteristika dieses Führungsinstrumentes erläutert und firmenspezifische Besonderheiten beschrieben.

Sinnvollerweise händigen Führungskräfte neuen Mitarbeitern diese Informationsbroschüren rechtzeitig vor dem Zielgespräch aus. Einzelheiten zu Messgrößen, Kennziffern oder Neuerungen bei individuellen Regelungen werden am besten in einer Mitarbeiterbesprechung oder im persönlichen Gespräch vorab erklärt.



Zielvereinbarung als Bestandteil des Beurteilungssystems

Auf diese Weise lassen sich auch Fragen der Mitarbeiter direkt klären. Gleichzeitig wird die Bedeutung erkennbar, die Zielvereinbarungen als Instrument im Führungssystem Management by Objectives (MbO) für den Erfolg des Unternehmens zukommt.

Zielvereinbarungen sind außerdem im Führungssystem MbO gleichzeitig die Basis für ein entsprechendes Beurteilungssystem. Bei diesem wird die Leistung oder der Erfolg des Mitarbeiters oder des ganzen Teams am Grad der Zielerreichung gemessen, der sich mithilfe der zuvor definierten Messgrößen ablesen lässt.

Verknüpfung mit variabler Vergütung

Oft ist der Grad der Zielerreichung zudem mit der Ausschüttung variabler Vergütungselemente verknüpft und hat somit auch finanzielle Bedeutung für die Mitarbeiter. Angesichts dessen ist eine möglichst gute Vorbereitung des Mitarbeiters auf das Zielgespräch von doppeltem Interesse: Für das Unternehmen und dessen Strategieumsetzung und für den Mitarbeiter selbst.

Die meisten Ziele, die im Zielgespräch vereinbart werden, sind nach Inhalt und Zielrichtung und von den Unternehmenszielen abgeleitet und somit bereits festgelegt. Sie können und sollten mit eigenen beruflichen Zielen des Mitarbeiters möglichst in Einklang stehen. Die Zielvereinbarung kann auch durch Ziele ergänzt werden, die der Mitarbeiter selbst für das Folgejahr anstrebt, etwa in Bezug auf seine Weiterbildung oder seine Karriereentwicklung im Unternehmen.

Vorbereitung des Mitarbeiters auf das Zielgespräch

Um dem Mitarbeiter eine optimale Vorbereitung auf das Zielgespräch zu ermöglichen ist es unerlässlich, jeden einzelnen Mitarbeiter bereits im Vorfeld über seine vorgegebenen Ziele zu informieren. So kann er sich für jedes Ziel Gedanken über Zwischenziele und deren zeitliche Terminierung machen. Außerdem hat er Gelegenheit, Vorschläge für eigene berufliche Ziele und Zwischenziele festzuhalten.

Ein von den I.O. BUSINESS Trainern entwickeltes Formular unterstützt den Mitarbeiter bei der Vorbereitung auf das Zielvereinbarungsgespräch: Er kann dort den zuvor von seiner Führungskraft vorgegebenen Zielen entsprechende Zwischenziele zuordnen, den zeitlichen Rahmen entwickeln und eigene Ziele ergänzen.

Formulierung konkreter Arbeitsschritte (KAP)

Zur Konkretisierung der Planung bietet diese Arbeitshilfe auch Platz zum Eintragen einzelner Arbeitsschritte, durch die die Ziele erreicht werden sollen. Durch das Überlegen und schriftliche Formulieren solcher Konkreter Aktionspläne (KAP) wird der Weg zum Erreichen des Ziels in Etappen und Meilensteine aufgeteilt.

Allein diese vorweggenommene gedankliche Beschäftigung mit dem angestrebten Ziel und dessen Unterteilung in überschaubare Arbeitsschritte hilft dem Mitarbeiter bei der Umsetzung anspruchsvoller Ziele.



Messgrößen und Bezug

Die Messgrößen, anhand derer später der Grad der Zielerreichung festgestellt wird, sollten ebenfalls für jedes einzelne Ziel klar und in der Formulierung des Ziels enthalten sein. Als quantitative Messgrößen werden in der Regel Kennziffern verwendet. Diese können in Bezug gesetzt werden zu einem Vergleichszeitraum oder zu Vergleichszahlen von Wettbewerbern. Als qualitative Messgröße können zum Beispiel Beschreibungen dienen, die mögliche Zielzustände in unterschiedlicher qualitativer Abstufung darstellen.

Bei einer Verknüpfung der Zielvereinbarung mit variabler Vergütung sollten die Mitarbeiter bereits im Voraus wissen, wie sich der Grad ihrer Zielerreichung auf die Ausschüttung variabler Vergütungselemente auswirkt. In herkömmlichen Zielvereinbarungsgesprächen wird die Zielhöhe zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter vereinbart.

Zieloptimierung

Das führt häufig zu dem Effekt, dass Mitarbeiter versuchen, eine möglichst geringe Zielhöhe zu vereinbaren, um bei Übertreffen der hundertprozentigen Zielerreichung lukrative Boni oder Prämien ausgeschüttet zu bekommen. Das kann nicht der Sinn von Zielvereinbarungen sein.

Moderne Zielsystemen wie die Zieloptimierung schließen dieses "Mauern" aus. Systembedingt wird die höchstmögliche und dennoch realistische Zielhöhe vereinbart. Mitarbeiter haben nämlich in diesem Fall selbst die höchsten Ausschüttungsbeträge zu erwarten, wenn sie die angestrebte Zielhöhe erreichen.

Diese Art der Festlegung der Zielhöhe unterstützt Unternehmen und Mitarbeiter in vierfacher Hinsicht:

1. Die Mitarbeiter engagieren sich, um die gesetzten Ziele tatsächlich zu erreichen und können bei der Methodenwahl mitbestimmen.
2. Das Unternehmen hat größere Planungssicherheit, weil die Mitarbeiter aktiv die Ziele unterstützen.
3. Bei Erreichen des angestrebten Ziels erhalten die Mitarbeiter die höchstmögliche Ausschüttung und somit eine tatsächlich leistungsgerechte Bezahlung.
4. Die Auszahlung der Ausschüttung ist durch das Erreichen der geplanten Zielhöhe und den damit einhergehenden Erfolg abgesichert.

Links:

- Formular [Mitarbeiter-Vorbereitung auf Zielvereinbarungen](#)
- Experten von I.O. BUSINESS für [Zielvereinbarungen \(Training, Coaching\)](#)
- Informationen von I.O. BUSINESS zum Thema [Zielvereinbarungen](#)
- Arbeitshilfen für Mitarbeiter und Führungskräfte: [Zielvereinbarung, Zielerreichung, Zieloptimierung](#)

Wenn Sie sich mit einem Experten über Zielvereinbarungen austauschen möchten, nehmen Sie bitte einfach [Kontakt](#) zu uns auf.