

Was sind Jahres- und Zielvereinbarungsgespräche?

Mit dem Jahresgespräch und der Zielvereinbarung stehen Ihnen zwei sehr wirkungsvolle Instrumente zur Verfügung, um Ihre Mitarbeiter zu führen und zu motivieren und Ihre Abteilung bzw. Ihr Unternehmen weiter voran zu bringen. Das Jahresgespräch und die Zielvereinbarung werfen – im Gegensatz zu tagesaktuellen Gesprächen – einen grundsätzlichen Blick auf die Leistungen und Aufgaben des Mitarbeiters sowie auf die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Gut geführt unterstützen die Gespräche die Entwicklung der Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen und steuern das Arbeitsverhalten des Mitarbeiters.

Bestandteile eines Jahresgesprächs

In einem Jahresgespräch finden sich folgende Inhalte:

Die Zielvereinbarung

- **Zielerreichung überprüfen**
Im Rückblick wird überprüft, inwieweit der Mitarbeiter die Ziele des vergangenen Jahrs erreicht hat und welche Gründe für ein eventuelles Nicht-Erreichen der Ziele vorliegen.
- **Ziele vereinbaren**
Im nächsten Schritt formulieren Führungskraft und Mitarbeiter dann die Ziele des Mitarbeiters für das kommende Jahr.

Die Mitarbeiterbeurteilung

- **Allgemeine Leistungsbeurteilung**
In diesem Gesprächsabschnitt werden die Arbeitsleistungen und das Arbeitsverhalten des Mitarbeiters allgemein beurteilt.
- **Feedback zu Stärken und Entwicklungspotenzialen**
Der Mitarbeiter erhält klare Aussagen über seine Stärken und Schwächen und erarbeitet gemeinsam mit dem Vorgesetzten Verbesserungsmöglichkeiten.

Entwicklungsbedarf und Potenzial des Mitarbeiters

- Ausgehend von der Zielerreichung und der Beurteilung werden Entwicklungsbedarf und Potenzial des Mitarbeiters besprochen und dazu Ziele und Maßnahmen formuliert.

Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter

- In diesem Teil steht der Austausch über die Zusammenarbeit im Vordergrund und wie diese in der Zukunft weiter verbessert werden kann.

In der Realität gibt es viele Varianten

Wenn wir hier von Jahresgesprächen und Zielvereinbarungen reden, ist es keineswegs für alle eindeutig, worum es geht. Z. B. werden in vielen Unternehmen die Begriffe Jahresgespräch und Mitarbeitergespräch gleichgesetzt. Wir gehen im Folgenden von der oben beschriebenen Variante des Jahresgesprächs aus. Einen genauen Ablauf dieses umfassenden

Jahresgesprächs mit ausführlicher Erläuterung der einzelnen Schritte finden Sie im Kapitel „So führen Sie ein Jahresgespräch durch“.

Weitere Varianten sind:

▪ **Zielvereinbarung ohne Jahresgespräch:**

In etlichen Unternehmen ist es üblich, das Zielvereinbarungsgespräch ohne Jahresgespräch zu führen. Es stellt dann einen Ausschnitt des Jahresgespräches dar und umfasst den Rückblick auf die Ziele des vergangenen Jahres mit der Prüfung der Zielerreichung, sowie die Erarbeitung der neuen Ziele fürs kommende Jahr. Auch hier wird der Mitarbeiter beurteilt, aber gezielt in Bezug auf die Erreichung (bzw. Nicht-Erreichung) der vorher vereinbarten Ziele.

▪ **Jahresgespräch ohne Zielvereinbarungen:**

Natürlich gibt es auch Unternehmen, die nicht mit Zielvereinbarungen arbeiten und deshalb die Jahresgespräche ohne Zielvereinbarungen führen.

▪ **Zwei Termine für zwei Gespräche:**

Ebenso gibt es Unternehmen, die die verschiedenen Elemente eines Jahresgesprächs trennen. Dafür gibt es gute Gründe: Einer der wichtigsten ist die leistungsorientierte Bezahlung. Unternehmen, die ihren Mitarbeitern leistungsorientierte variable Gehaltsanteile zahlen, welche beispielsweise an die Zielerreichung gekoppelt sind, oder Unternehmen, in denen die Gehaltsentwicklung an das Ergebnis der Beurteilung geknüpft ist, sehen häufiger eine

Trennung dieser gehaltsrelevanten Gesprächsinhalte (Zielvereinbarung und Beurteilung) von den reinen Entwicklungs- und Fördergesprächen vor.

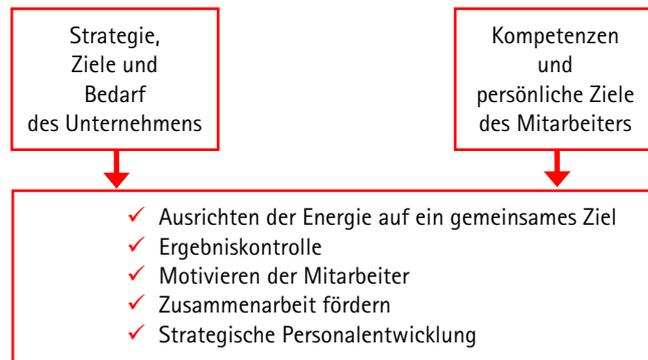
Die Atmosphäre in Gesprächen, in denen Mitarbeiter in irgendeiner Art und Weise beurteilt werden, ist häufig von Unsicherheit und teilweise von Konfliktpotenzial geprägt – dies noch stärker dann, wenn die Beurteilung sich auch in finanziellen Gesichtspunkten niederschlägt.

Dies steht einem offenen, vertrauensvollen Austausch über die Entwicklung des Mitarbeiters und über die Verbesserung der Zusammenarbeit oft im Weg. Daher trennen einige Firmen diese beiden Elemente. Dieses Verfahren ist aufwendiger, kommt aber der Verbesserung der Zusammenarbeit und der persönlichen Weiterentwicklung von Führungskraft und Mitarbeiter zu Gute – was letztendlich den Aufwand rechtfertigt.

Sinn und Zweck dieser Gespräche

Damit Sie als Führungskraft den größtmöglichen Nutzen aus diesen Gesprächen ziehen, ist es zunächst notwendig, den größeren Zusammenhang zu betrachten.

Jedes Unternehmen ist seinen grundsätzlichen Unternehmenszielen verpflichtet. Erfolgreiche Führungskräfte verstehen es, ihre Mitarbeiter für diesen übergeordneten unternehmerischen Auftrag zu gewinnen und zugleich das Potenzial ihrer Mitarbeiter auszuschöpfen.



Ziele von Mitarbeiter- bzw. Zielvereinbarungsgesprächen

Wozu dient die Mitarbeiterbeurteilung?

Wenn Sie die Arbeitsleistung und Fähigkeiten Ihres Mitarbeiters beurteilen und sich mit ihm darüber im Gespräch austauschen, können Sie

- die gegenseitigen Erwartungen abgleichen,
- ihm Feedback über seine erbrachte Arbeitsleistung geben und ihm damit
- eine qualifizierte Einschätzung seiner Kompetenzen und Potenziale liefern sowie
- die Gehaltsentwicklung gezielt mit der Arbeitsleistung Ihres Mitarbeiters verknüpfen.

Letztlich ist die Beurteilung damit die Grundlage für eine bedarfsgerechte Personalentwicklung. Sie ist umso wirkungsvoller, je besser sie in den Führungsalltag integriert wird,

indem Sie zum Beispiel unterjährig immer wieder darauf Bezug nehmen.

Wozu dient eine Zielvereinbarung?

Als Führungskraft gehört es zu Ihren Aufgaben, die übergreifenden wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens mit den persönlichen Zielen und Potenzialen Ihrer Mitarbeiter abzugleichen. Das Führen mit Zielen, das auch unter dem Begriff „Management by Objectives“ bekannt ist, verfolgt deshalb drei Ziele:

- die Arbeitsleistung Ihrer Mitarbeiter in eine bestimmte Richtung zu lenken,
- die Arbeitsergebnisse Ihrer Mitarbeiter zu verbessern (auch mittels von der Zielerreichung abhängiger variabler Gehaltsanteile) und
- Ihre Mitarbeiter zu motivieren und zu fördern.

Der Nutzen für Sie und Ihre Mitarbeiter

Die Wirkung dieser Instrumente ist umso höher, je überzeugter Sie und Ihre Mitarbeiter von deren Nutzen sind. Sonst wirken Sie wenig überzeugend und Ihre Mitarbeiter ziehen nicht mit – die vereinbarten Ziele verpuffen.

Nutzen für Sie als Führungskraft

Mit der klaren Kommunikation der Ziele und Ihrer Erwartungen bzgl. der Arbeitsleistung Ihrer Mitarbeiter steuern Sie aktiv Ihre Mitarbeiter. Damit werden Sie Ihren ergebnisorien-

tierten Aufgaben besser gerecht und tragen so zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens bei. Denn auch Sie selbst werden an den Arbeitsergebnissen Ihrer Abteilung gemessen.

Mit den Gesprächen können Sie als Führungskraft die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter kontinuierlich begleiten und deren Potenziale im beiderseitigen Interesse ausschöpfen. Und die Gespräche bieten die Möglichkeit, Ihre Mitarbeiter aktiv zu beteiligen und Verantwortung an sie zu übertragen und können dadurch entlastend wirken.

Sie erhalten darüber hinaus Rückmeldung über das eigene Führungsverhalten. Dieses Fremdbild können Sie mit Ihrem eigenen Bild von sich als Führungskraft abgleichen und Auftreten und Verhalten überdenken und anpassen, falls Fremdbild und Selbstbild voneinander abweichen.

Nutzen für Ihre Mitarbeiter

Durch die Formulierung von Zielen erhalten die Mitarbeiter Klarheit über Ihre Erwartungen und gewinnen somit Sicherheit, ihre Aufgaben strukturiert anzugehen. Werden diese Gespräche partnerschaftlich geführt, stärken sie Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeiter.

Sie als Führungskraft können diese Gespräche bewusst nutzen, um die Leistungen Ihrer Mitarbeiter zu fördern und anzuerkennen. Der Mitarbeiter erhält Feedback darüber, wie er wahrgenommen wird und wie seine Leistung bzw. sein Verhalten gewertet werden. Er hat damit die Chance, seine Arbeitsweise zu überdenken und anzupassen.