

Ulmer Personalzirkel
18.05.06

Zielvereinbarungen

Renate Vochezer
Unternehmensberaterin
Renate.vochezer@stz-rating.de

Inhalt

Zielvereinbarungsgespräche (ZVG)

- Aufbau, Ablauf, Regelkreis
- Nutzen für das Unternehmen und den Mitarbeiter (MA)
- Vorbereitung der Gespräche
- Ablauf der Gespräche
- Zielformulierungen

Das „Zielvereinbarungsgespräch“

Führen mit Zielvereinbarungsgesprächen ist ein Managementkonzept, bei dem die Führungskraft und die Mitarbeiter gemeinsam Ziele für einen bestimmten Zeitraum vereinbaren und festlegen.

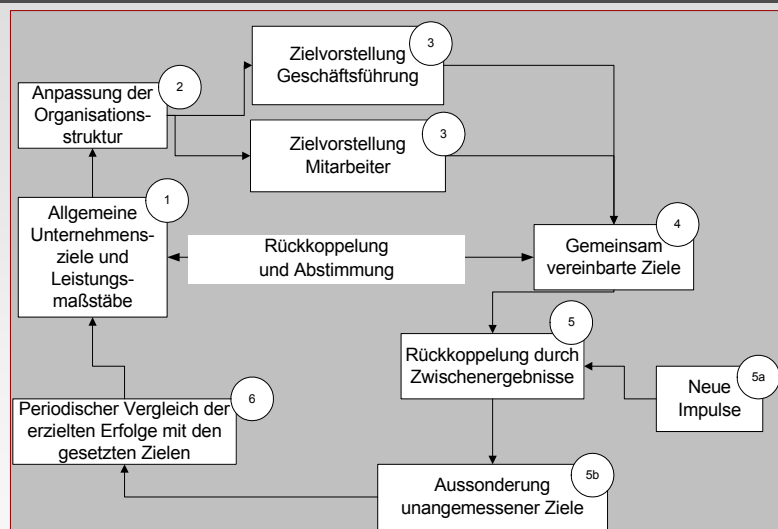
Hierbei sind

- gewisse Regeln zu berücksichtigen
- (vor allem anfangs) zeitliche Ressourcen einzuplanen
- Führungskräfte und Mitarbeiter darauf vorzubereiten.

© Renate Vochezer – Ulmer Personalzirkel 18.05.06

Folie 3

Regelkreis Zielvereinbarungsgespräche



© Renate Vochezer – Ulmer Personalzirkel 18.05.06

Folie 4

Regelkreis Zielvereinbarungsgespräche (ZVG)

1. Unternehmensziele als Basis für die Mitarbeiterziele
 - Kommunikation der Unternehmensziele an die MA
 - MA sollen so zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen

2. Anpassung der Organisation, z.B. Führungsstil

3. Abklärung Zielvorstellung Führungskraft und MA
 - Beide Seiten müssen sich bereits vor dem Gespräch über ihre Zielvorstellungen klar werden.
 - MA ggf. darauf vorbereiten (z.B. Mitarbeiter-Leitfaden für ZVG)

© Renate Vochezer – Ulmer Personalzirkel 18.05.06

Folie 5

Regelkreis Zielvereinbarungsgespräche (ZVG)

4. Durchführung des Gespräches
 - Führungskraft und MA schlagen Ziele vor
 - bei Bedarf Verhandlung und Kompromisse
 - Rückkopplung zu den Unternehmenszielen

5. Zwischengespräch: wie läuft es mit den Zielen, benötigt der MA noch Unterstützung, gibt es Anpassungsbedarf?

6. Zielerreichungsgespräch
 - inwieweit wurden die Ziele erreicht bzw. nicht erreicht
 - Ursachen für eine schlechte Zielerreichung
 - wo hat es „gehapert“ , was kann man besser machen?

1. wieder neu beginnend mit

© Renate Vochezer – Ulmer Personalzirkel 18.05.06

Folie 6

Aufwand- / Nutzenargumentation

Aufwand

- Vorbereitung
- ggf. Schulung
- diverse Gespräche

Ziel: Nutzen > Aufwand

Voraussetzung:

- Strategische Planung und Organisation
- Zeit dafür reifen lassen

Nutzen

- Nutzen für das Unternehmen
- Nutzen für die Führungskraft
- Nutzen für die MA

© Renate Vochezer – Ulmer Personalzirkel 18.05.06

Folie 7

Bsp.: Nutzen für das Unternehmen



- Steigerung der Identifikation des MA mit dem Unternehmen
- Ziele schaffen Freiraum für Kreativität und Innovationen
- Ziele fördern die Motivation
- Die MA fühlen sich für die Ergebnisse ihrer Tätigkeit stärker verantwortlich da die Ziele gemeinsam entwickelt wurden
- Ziele unterstützen die Selbstkontrolle der MA,
→ Kontrollen durch die GF bzw. die Führungskraft können reduziert werden
- Durch die Vereinbarung von Gesamt- und Teilzielen können Prozesse und Aufgaben leichter koordiniert werden
- Konfliktgespräche können leichter auf der Sachebene geführt werden
- Basis für die Mitarbeiterbeurteilung und ggf. leistungsorientierte Bezahlung...

© Renate Vochezer – Ulmer Personalzirkel 18.05.06

Folie 8

Bsp.: Nutzen für die Mitarbeiter



- Der MA erhält eine klare Orientierung über die Unternehmensziele und die Erwartungen an ihn
- Eigeninitiative und Eigenverantwortlichkeit werden gefördert
- Kriterien zur späteren Leistungsbeurteilung sind transparent; der MA weiß was von ihm erwartet wird
- Der MA kann auf seine Ziele und somit auf die Erwartungen seitens des Unternehmens Einfluss nehmen.
- Persönliche und fachliche Weiterentwicklung
- Basis zur Definition von Weiterbildungs- oder PE-Maßnahmen
- Der MA erhält regelmäßig Feedback über seine Leistungen und kann ggf. darauf reagieren
- Das Erreichen von Zielen führen zu Erfolgserlebnissen ...

© Renate Vochezer – Ulmer Personalzirkel 18.05.06

Folie 9

„ ...von nichts kommt nichts“

Um den Nutzen von ZVG auch zu realisieren, bedarf es einer sorgfältigen Vorbereitungen und Durchführung von beiden Seiten – vor allem in den ersten Durchläufen.

Nur dann ist gewährleistet, dass mit den ZVG auch der erwartete Nutzen für beide Seiten realisiert werden kann.

© Renate Vochezer – Ulmer Personalzirkel 18.05.06

Folie 10

Vorbereitung Vorgesetzter



1. Organisatorische Vorbereitung

- Termine planen (frühzeitig, mit Puffer)
- Einladung Mitarbeiter (mit genauem Inhalt und Hinweise für dessen Vorbereitungsmaßnahmen)

2. Inhaltliche Vorbereitung

- ggf. Bewertung der Zielerreichung vom vergangenen Jahr
- ggf. Leistungsbeurteilung
- Klarheit schaffen über Unternehmensziele
- Vorüberlegungen zu neuen Zielen
- Erstellung Konzept (Gesprächsleitfaden o.ä.) für das Gespräch...)

Vorbereitung Mitarbeiter



1. Organisatorische Vorbereitung

- Termin im Arbeitsablauf einplanen (ggf. Vertretung regeln)
- Dokumentationen über Zielerreichung vorbereiten

2. Inhaltliche Vorbereitung

- ggf. inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema ZVG, evtl. Teilnahme an Schulungsmaßnahmen
- Argumentation, Bericht über Zielerreichung
- ggf. Selbstbeurteilung
- Überlegungen zu möglichen neuen Zielen bzw. zur Fortsetzung bisheriger Ziele
- Überlegungen, welche Unterstützung hierfür notwendig ist

Bsp.: Ablauf ZVG

1. Begrüßung Warming Up, Klärung Ablauf und Zeitrahmen
2. ggf. noch thematische Hinführung zur Zielvereinbarung
3. Beurteilung des MA
 - Selbstbeurteilung und Beurteilung durch Vorgesetzten
 - gemeinsame Abstimmung
4. Kommunikation Unternehmensziele
5. Zielvereinbarung
 - Abfrage MA und Führungskraft
 - Abstimmung, Einigung auf ausgewählte Ziele
6. Genaue Zielformulierung und Klärung Unterstützungsbedarf

© Renate Vochezer – Ulmer Personalzirkel 18.05.06

Folie 13

Zielformulierung

- | | |
|----------|----------------------|
| S | Spezifisch, Simple |
| M | Messbar |
| A | Attraktiv |
| R | Realistisch |
| T | Terminiert |
| + | Positiv, Schriftlich |



© Renate Vochezer – Ulmer Personalzirkel 18.05.06

Folie 14

Beispiele ?

Erhöhung der Kundenzufriedenheit → bei der nächsten jährlichen Kundenbefragung im Dez. 06, soll bei den Fragen zur Kundenzufriedenheit mind. die Note gut erreicht werden.

Zeitnahe Rechnungsbearbeitung: Verbesserung der Organisation der Rechnungsabteilung, so das bis in 2 Monaten alle Rechnungen innerhalb 1 Woche nach Leistungserbringung an die Kunden versendet werden.

Erweiterung der EDV-Kenntnisse: Besuch eines Excel-Seminars mit definierten Inhalten, Abschluss spätestens in 3 Monaten.