



Was macht eine Zielvereinbarung tragfähig?

Als eines der wirksamsten Steuerungsinstrumente im Management gilt seit Jahren das ‚**Führen durch Ziele**‘. Zielvereinbarungsgespräche (ZVG) stellen eine besondere Form einer vertraglichen Zusatzvereinbarung dar, die einer sorgfältigen Vorbereitung bedürfen.

Die Vereinbarung von Zielen mit Ihrem Mitarbeiter gibt diesem die Möglichkeit, sich bei seiner Arbeit selbst als wirksam zu erleben. Dies wirkt als ein **äußerst starker Motivator und Garant für bestmögliche Ergebnisse**, immer vorausgesetzt, dass Ziele nicht gegen Widerstände aufgezwungen werden. In Abstimmung mit den Unternehmenszielen kann sich eine echte Win-Win-Situation für alle Beteiligten ergeben.

Checklisten für ZVG gibt es zur Genüge, welche Rahmenbedingen, Anregungen zur Zielfindung oder das S.M.A.R.T. Prinzip darlegen. Aber was ist mit dem **ethischen Hintergrund**? Die folgenden Ausführungen basieren auf Prinzipien der humanistischen Psychologie sowie den Kommunikationskonzepten der Transaktionsanalyse:

Grundhaltung

Die ethische Grundhaltung der Führungskraft, die das Gespräch leitet, sollte mindestens die Bezeichnung ‚Partnerschaftlich‘ verdienen. Bei aller Notwendigkeit, den Mitarbeiter neben dem Fördern auch zu fordern, nimmt der Vorgesetzte im ZVG auch die Rolle eines Beraters ein.

Gute Ergebnisse bei der Zielerreichung setzen die Fürsorgepflicht der Führungskraft voraus, nicht an den individuellen Möglichkeiten des Mitarbeiters vorbei zu planen. Ebenso wichtig ist die realistische Selbsteinschätzung des Mitarbeiters bei der Annahme der Ziele.

Bei allem ‚Miteinander‘ gilt es natürlich nicht zu vergessen, dass das ZVG einem Hierarchiegefälle unterliegt und als Bestandteil betrieblicher Vereinbarungen nicht auf Freiwilligkeit beruht. Letzteres gilt in gewissem Sinne auch für die Führungskraft, denn als direkter Vertragspartner des Mitarbeiters hat sie auch Pflichten, die über das bloße ‚Herunterbrechen‘ der eigenen Ziele auf die nächsttiefere Hierarchieebene hinausgehen.

Neben den üblichen Leistungs- und Umsatzzielen auch Verhaltens- und Entwicklungsziele einzubeziehen, erweitert den Handlungsspielraum Ihrer Führungskräfte in ZVG erheblich und repräsentiert Ihre ganzheitliche Sicht von Mitarbeiterentwicklung.



ZVG als Vertrag

Schon die betriebliche Vorgabe, der zufolge überhaupt Ziele vereinbart werden und in welcher Frequenz dies zu geschehen hat, macht den vertraglichen Charakter des ZVG deutlich.

Wie bereits erwähnt steht auch die Führungskraft in der Verpflichtung, Planungssicherheit durch die Bereitstellung von Ressourcen und individueller Hilfestellung zu schaffen und so aktiv an der Zielerreichung mitzuwirken. **Der Vorgesetzte ist damit Vertragspartner des Mitarbeiters!**

Die Haupt-Lösungsenergie soll aber vom Mitarbeiter ausgehen, dessen eigenverantwortliches Handeln die Zielerreichung herbeiführt. Soll der Zielvertrag von diesem also getragen werden, sind folgende Voraussetzungen unabdingbar. Eine tragfähige Zielvereinbarung

- beruht seitens aller Beteiligten auf der Einsicht in Sinn und Notwendigkeit des Vertrages
- regt zu beiderseitiger Verantwortung an
- ist keine versteckte Anordnung, sondern eine Vereinbarung, die mit ‚Spielraum‘ erzielt wurde
- benötigt von beiden Vertragspartnern positive Energie
- setzt Energie frei für Veränderung und fokussiert dabei Gegenwart und Zukunft
- ist zeitlich begrenzt und schließt am Ende mit einer Bilanz

Die Macht der Einsicht

Es gibt im Wesentlichen zwei Gründe, einen Vertrag einzuhalten: die Einsicht in den konstruktiven Sinn der Vereinbarung und die Vermeidung von negativen Konsequenzen bei Nichterfüllung.

Nicht nur im Sinne eines fairen Interessenausgleichs, sondern vor allem auch mit Blick auf die **Nachhaltigkeit der Ergebnisse** sollte die Motivation des Mitarbeiters eher sinngelitet als durch Repression veranlasst sein. Nur so beruht die Zielvereinbarung auf gegenseitigem Einverständnis. Zwingend erfolgt daraus auch eine Stärkung der Mitarbeiter-Selbstverantwortung mit gleichzeitig erhöhter Verbindlichkeit gegenüber dem Vorgesetzten und dem Unternehmen.

**Mehr Informationen über Mitarbeitergespräche und ZVG?
Gerne beantworte ich Ihre Fragen:**

**Jetzt per E-Mail Kontakt aufnehmen
und unverbindlich informieren!**