

I.O. BUSINESS®

Kompetenzfeld Personalinstrumente

Checkliste Zielvereinbarungsgespräch (für Vorgesetzte)



Gemeinsam Handeln – I.O. BUSINESS®

Checkliste

Zielvereinbarungsgespräch (für Vorgesetzte)

In dieser Checkliste geht es um die Mitarbeiterführung und Mitarbeiterbeurteilung anhand von Zielen. Sie als Vorgesetzter erhalten Unterstützung für die inhaltliche Vorbereitung und das Führen solcher Gespräche. Zielvereinbarungsgespräch und Zielerreichungsgespräch hängen eng miteinander zusammen. In vielen Unternehmen werden beide Aspekte in einem einzigen Gespräch besprochen.

In anderen Unternehmen ist es üblich, zum Jahresende Zielvereinbarungsgespräche zu führen, um die aus den Unternehmenszielen für das kommende Jahr abgeleiteten individuellen Ziele mit den Arbeitnehmern gemeinsam festzulegen. Zielerreichungsgespräche finden dann gewöhnlich im darauf folgenden Frühjahr statt, sobald die Unternehmenszahlen des Vorjahres vorliegen und feststeht, ob die individuellen Ziele erreicht wurden.

In dieser *Checkliste Zielvereinbarungsgespräche* geht es um folgende Inhalte:

- Inhaltliche Vorbereitung auf das Zielvereinbarungsgespräch
- Organisatorische Gesprächsvorbereitung
- Tipps und Hinweise zur Gesprächsführung
- Vorschlag eines Leitfadens für das Zielvereinbarungsgespräch

Weiterführende Checklisten:

Die folgenden Arbeitshilfen und Checklisten knüpfen direkt an die vorliegende an:

- ▶ *Arbeitshilfe Vorbereitung auf das Zielvereinbarungsgespräch (für Mitarbeiter)*
- ▶ *Checkliste Zielerreichungsgespräch (für Vorgesetzte)*
- ▶ *Arbeitshilfe Vorbereitung auf das Zielerreichungsgespräch (für Mitarbeiter)*
- ▶ *Arbeitshilfe Vom Ziel zum Konkreten Aktions-Plan (KAP)*
- ▶ *Checkliste Mitarbeiterbeurteilung*
- ▶ *Arbeitshilfe Beurteilung des Erfolgs von Mitarbeitern*

Bei dieser Checkliste handelt es sich lediglich um Denkanstöße und hilfreiche Punkte rund um das Thema Zielvereinbarung und Zielerreichung, die in jedem Einzelfall möglichst nach entsprechender Beratung angepasst werden müssen. Jedwede Verwendung dieses Textes geschieht auf eigenes Risiko und unter jeglichem Haftungsausschluss der I.O. BUSINESS.

Bitte kontaktieren Sie uns umgehend, wenn Sie sich über Fragen zur Zielvereinbarung und Zielerreichung mit einem unserer Consultants austauschen möchten.

I.O. BUSINESS – Leistungen:

-  Unternehmensberatung und Training
-  Analyse der vorhandenen Instrumente und Systeme
-  Entwicklungs- und Implementierungsunterstützung
-  Umsetzungs- und Anwendungsbegleitung

© I.O. BUSINESS® | Engelsstrasse 6 | D-42283 Wuppertal | +49 (0)202 277 5000 | www.io-b.de. Alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Kopieren oder Nachdruck verboten; Ausnahmen nur mit ausdrücklicher Genehmigung. Das Zitieren von Auszügen kann nur gestattet werden, wenn I.O. BUSINESS® als Quelle genannt wird.

Bedeutung von Zielvereinbarungsgesprächen

In vielen Unternehmen werden Zielvereinbarungsgespräche als effektives Schlüsselinstrument der Führung eingesetzt, um den im Unternehmen beschäftigten Mitarbeitern die anstehenden Unternehmensziele zu kommunizieren und sie in die Verantwortung zur Erreichung dieser Ziele einzubinden.

Sinn von Zielvereinbarungsgesprächen ist es, sich auf konkrete Ziele zu einigen, die in einem festgelegten Zeitrahmen realistisch erreicht werden können. Dabei werden aus den Unternehmenszielen Ziele für die einzelnen Abteilungen, Teams und Mitarbeiter abgeleitet und untereinander abgestimmt. So werden Unternehmensziele und individuelle Ziele der einzelnen Mitarbeiter in Anpassung an den jeweiligen Arbeitsbereich in Einklang gebracht. Es können sowohl individuell zu erreichende Ziele als auch Teamziele vereinbart werden.

Gespräche zur Zielvereinbarung und Zielerreichung sind ein wesentlicher Bestandteil des Führungskonzeptes "Management by Objectives". Sie sind daher idealerweise eingebettet in eine Unternehmenskultur, die den Beteiligten auf allen Unternehmensebenen ermöglicht, die Anforderungen zu erfüllen, die ein solches Konzept auf den Gebieten des Wissens, Könnens und Wollens stellt. Diese beziehen sich besonders auf eine offene, vertrauensvolle Kommunikation.

Ziele in einem Unternehmen gemeinsam zu entwickeln, führt zu einer größeren **Planungssicherheit** und steigert den **Unternehmenserfolg**. Der Prozess des Planens und Verfolgens messbarer Schritte auf dem Weg zum Ziel trägt wesentlich zur Verbesserung der **Motivation** bei, insbesondere dann, wenn die Höhe erreichbarer Ziele von den Mitarbeitern selbst optimiert werden kann und zusätzlich mit Bonuszahlungen, Provisionen oder anderen Formen variabler Vergütungsanteile verknüpft ist.

Der Prozess der Zielvereinbarung und Zielerreichung beginnt mit der Formulierung der an den Unternehmenszielen ausgerichteten s.m.a.r.t.en Ziele der Einheiten verschiedener Ebenen bis zum einzelnen Mitarbeiter. Er reicht bis hin zur möglichst objektiv messbaren transparenten Bewertung der Zielerreichung anhand von zuvor festgelegten Kriterien und Messgrößen.

Die vorliegende Checkliste fokussiert auf wesentliche Aspekte der Gesprächsvorbereitung, Gesprächsführung und Dokumentation der Zielvereinbarung.

Bitte bedenken Sie die vielfältigen Bestimmungen des Arbeitsrechts zum Thema Zielvereinbarung und die entsprechenden Regelungen zur Mitbestimmung im Betriebsverfassungsgesetz. Dies gilt insbesondere für die Festlegung von Beurteilungskriterien und Entgeltkriterien (§87 BetrVG regelt Mitbestimmungsrechte, § 94 BetrVG regelt u. a. Beurteilungsgrundsätze). Sowohl ein generell verwendetes Zielvereinbarungsformular als auch das Formular, auf dem die Zielerreichung festgehalten wird, unterliegt gemäß § 94 BetrVG der Mitbestimmung.

Rahmendaten zum Zielvereinbarungsgespräch

Geplantes Datum: _____ eing geplante Dauer in Minuten _____

Abteilung: _____

Arbeitnehmer: Name _____ Position _____

Vorgesetzter: Name _____ Position _____

Weitere Person: Name _____ Position _____
Funktion _____

Frühere mit dem Arbeitnehmer geführte Gespräche:

- Dies ist das erste Gespräch dieser Art
- Letztes Zielvereinbarungsgespräch am _____
- Letztes Meilensteingespräch am _____
- Letztes Zielerreichungsgespräch am _____

Ziele für das kommende Geschäftsjahr _____, die durch diese Zielvereinbarung durch den Arbeitnehmer unterstützt werden sollen:

- Unternehmensziele _____

- Bereichsziele _____

- Abteilungsziele _____

- Teamziele _____

Gesprächsvorbereitung

Vorbereitung des Mitarbeiters auf das Gespräch

- ▲ Haben Sie den Arbeitnehmer * ca. 2 Wochen vor dem geplanten Termin zum Zielvereinbarungsgespräch **eingeladen**?

ja, am _____ schriftlich mündlich

nein noch nicht, Einladung erfolgt am _____ schriftlich mündlich

*Es sind jeweils immer Männer und Frauen gemeint, egal ob die weibliche oder männliche Form genannt wird.

- ▲ Haben Sie Ihrem Mitarbeiter die zum Umgang mit dem Instrument der Zielvereinbarung notwendigen **Informationen über die Handhabung der Zielvereinbarung** vollständig und seinem Informationsbedarf entsprechend zur Verfügung gestellt?

ja noch nicht, wird erledigt am _____

Welche Informationen sind das?

- Information zum Zielvereinbarungssystem im Unternehmen
 Informationen zum Zieloptimierungssystem
 Informationen über die Grundsätze zur Feststellung der Zielerreichung (Messgrößen und Kriterien der Bewertung, Skalierungen der Zielerreichung, Berücksichtigung von Zwischenzielen / Meilensteinen etc.)
 Informationen zur Verknüpfung von Zielen

Sofern die Zielerreichung an die Auszahlung variabler Vergütung gekoppelt ist:

- Informationen zur Umrechnung der Zielerreichung in variable Vergütung

- ▲ Haben Sie Ihrem **Mitarbeiter** die zu seiner **persönlichen Vorbereitung** des Gespräches notwendigen Informationen vollständig und seinem Informationsbedarf entsprechend zur Verfügung gestellt?

ja noch nicht, wird erledigt am _____

Welche Informationen sind das?

- Informationen über die Unternehmensziele, Bereichsziele und Teamziele, die es zu unterstützen gilt

(wird fortgesetzt)

(Fortsetzung)

Sofern der Arbeitnehmer eigene Ziele einbringen soll oder selbst konkrete Handlungsschritte mit entsprechender Terminierung zur Zielerreichung planen soll:

- Informationen darüber, wie diese präsentiert werden sollen

Sofern der Mitarbeiter in der Zielvereinbarung den anvisierten Zielerreichungsgrad festlegen soll, an die die spätere Vergütung gekoppelt wird:

- Informationen über die Vergütungsstufen entsprechend dem anvisierten Zielerreichungsgrad (Zieloptimierung)

▲ Mit welchen **Unterlagen** soll sich der Arbeitnehmer auf das Zielvereinbarungsgespräch vorbereiten?

- Formlose Vorbereitung auf das Gespräch
- Firmeneigenes Formular für Mitarbeiter zur Vorbereitung von Zielvereinbarungsgesprächen
- Es gibt noch kein Formular für Mitarbeiter, es soll jedoch eines erstellt werden

Folgende **Mustertabelle** könnte dazu eine Anregung sein. Die vollständige Tabelle finden Sie in der *Arbeitshilfe Vorbereitung auf das Zielvereinbarungsgespräch (für Mitarbeiter)*:

Hinweis für den Vorgesetzten:

Bitte tragen Sie die Ziele aus den Bereichen ein, für die Sie über eine Zielvereinbarung mit dem Arbeitnehmer sprechen möchten. Je nach Handhabung im Unternehmen und Reifegrad des Mitarbeiters bitten Sie dann den Mitarbeiter, diesen Zielen seine persönlichen Ziele zuzuordnen oder auch eigene persönliche Ziele zu ergänzen oder sich lediglich anhand der zweiten Tabelle geeignete Maßnahmen zur Erreichung der Ziele zu überlegen.

Bitte kreuzen Sie in der Tabelle 1 in der *Arbeitshilfe* für den Mitarbeiter die Hinweise an, nach denen dieser die Tabelle ausfüllen soll.

Mustertabelle 1: Ziele für das kommende Geschäftsjahr _____				
Unternehmensziele	Bereichsziele	Teamziele	Individuelle Ziele	Zwischenziele, Meilensteine

In der "Arbeitshilfe Vorbereitung auf das Zielvereinbarungsgespräch (für Mitarbeiter)" finden Sie außerdem die Tabelle 2: Arbeitsschritte auf dem Weg zur Zielerreichung. Diese ist ebenfalls zum Aushändigen an den Mitarbeiter gedacht, der sich anhand der Vorgaben genaue Maßnahmen (Konkrete Aktionspläne) zur Zielerreichung überlegt. Diese können Sie dann im Zielvereinbarungsgespräch detailliert besprechen.

Inhaltliche Vorbereitung des Vorgesetzten auf das Gespräch

▲ Wie haben Sie sich **bezüglich der Ziele** auf das Zielvereinbarungsgespräch vorbereitet?

	noch zu tun	erledigt
<input type="checkbox"/> Aus Unternehmenszielen wurden die für Ihren Verantwortungsbereich geltenden Ziele abgeleitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Die eigenen Ziele wurden mit den Vorgesetzten auf gleicher Ebene abgesprochen und auf Vereinbarkeit hin überprüft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Für alle Ihre Mitarbeiter wurden unter Einbeziehung ihres Einsatzgebietes und ihrer Stärken und Schwächen Ziele zugewiesen, die mit jedem einzelnen im Zielvereinbarungsgespräch besprochen werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Es wurde darauf geachtet, dass die Ziele s.m.a.r.t. sind, d. h. s pecific, m easurable, a chieveable, r ealistic und t imely	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Folgende wichtige Faktoren wurden bei jedem Ziel bedacht:

<input type="checkbox"/> Zielrichtung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Messgröße (für qualitative und quantitative Ziele)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Maßeinheit (für quantitative, aber auch für qualitative Ziele)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Zielhöhe, gegebenenfalls in Relation zu einer Bezugsgröße	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Zwischenziele / Meilensteine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

▲ Haben Sie sich die Unterlagen vom letzten Zielvereinbarungs- und Zielerreichungsgespräch des Mitarbeiters noch einmal angesehen?

- ja
- nein, dies ist das erste Gespräch
- nein, noch nicht, geplant für: _____

▲ **Welche Ziele** soll der Arbeitnehmer im kommenden Zeitraum erreichen?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

▲ Wie sollen die Ziele **priorisiert** werden?

Hier geht es lediglich um die **Wichtigkeit**, nicht um zeitliche Aspekte.

- nach den Kriterien: erstrangig, zweitrangig, nachrangig
- nach den Kriterien: muss erreicht werden, sollte erreicht werden, kann erreicht werden
- auf andere Weise. Wie? _____

Bitte tragen Sie hier die entsprechende Priorisierung der Ziele ein:

- Ziel 1 _____
- Ziel 2 _____
- Ziel 3 _____
- Ziel 4 _____
- Ziel 5 _____

▲ Auf welchen **Zeitraum** bezieht sich die Zielvereinbarung?

- bis zum nächsten Quartalsende, d.h. bis zum _____
- bis zum Ende des nächsten Halbjahrs, d.h. bis zum _____
- bis zum Ende des nächsten Jahres, d.h. bis zum _____
- bis zum _____

▲ Verfügt der Mitarbeiter über die nötigen **Kompetenzen und Arbeitsmittel**, um die Ziele erreichen zu können?

- ja
 - nein, was ist zu tun? _____
- _____
- _____
- _____
- _____

▲ Welche weiter gehende **Unterstützung** benötigt der Arbeitnehmer, um seine Ziele erreichen zu können?

▲ Auf welchen **Regelungen basiert das System**, das für die spätere Beurteilung der Zielerreichung Anwendung findet?

Regelungen nach folgendem Tarifvertrag: _____

Unternehmenseigene Regelungen, z. B. in Betriebsvereinbarungen:

Andere Regelung: _____

▲ Welche **Grundsätze zur Feststellung der Zielerreichung** werden bei der **späteren Beurteilung** angewendet?

Es wurden sowohl Kriterien für quantitative Ziele als auch für qualitative Ziele entwickelt:

Kriterien für quantitative Ziele: _____

Kriterien für qualitative Ziele: _____

Es wird lediglich unterschieden, ob das Ziel erreicht wurde oder nicht.

Der Zielerreichungsgrad wird stufenweise in Skalen angegeben in folgender Weise mit folgenden Beschreibungen:

dreistufig: 1. _____

2. _____

3. _____

- vierstufig: 1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
- fünfstufig: 1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

- Der Zielerreichungsgrad wird prozentual festgestellt:

▲ Anhand welcher **Messgrößen** erfolgt die spätere Beurteilung?

- anhand von Kennziffern und Messgrößen für **quantitative** Ziele
- anhand von subjektiven Beurteilungen durch den Vorgesetzten für **qualitative** Ziele.
- anhand der Selbsteinschätzung durch den Beurteilten zusätzlich zur Beurteilung durch den Vorgesetzten. Diese wird im Zielerreichungsgespräch besprochen mit möglichst einheitlichem Ergebnis
- anhand von bereits genau festgelegten Zustandsbeschreibungen für qualitative Ziele
- anhand von Beurteilungen Dritter (z.B. Kunden für die Beurteilung von Serviceleistungen) für qualitative Ziele
- _____

▲ Ist das Erreichen der vereinbarten Ziele mit der Zahlung von **variabler Vergütung** verknüpft?

- ja nein

▲ Wie wirkt sich der **Grad der Zielerreichung** auf die **Zahlung variabler Vergütung** aus?

- bei Zielerreichung wird folgende variable Vergütung gezahlt:

zu folgendem Zeitpunkt: _____

- die Auszahlungshöhe richtet sich prozentual nach dem Grad der Zielerreichung und ist wie folgt festgelegt:

- der Mitarbeiter kann im Zielvereinbarungsgespräch durch Zieloptimierung die Zielhöhe selbst bestimmen, dadurch ist die Höhe der Auszahlung festgelegt.

- andere Art: _____

Organisatorische Gesprächsvorbereitung

▲ Haben Sie alle organisatorischen Punkte bedacht?

	noch zu regeln	erledigt
Ruhiger, angenehmer Raum zur Gesprächsführung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausreichend Zeit für das Gespräch eingeplant?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tageszeit für den Arbeitnehmer passend?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weitere Beteiligte eingeladen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertreterregelung für den Zeitraum des Gesprächs?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alle notwendigen Unterlagen liegen bereit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges:		
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gesprächstipps für das Zielvereinbarungsgespräch

- Stellen Sie sich auf den Arbeitnehmer ein.
- Verdeutlichen Sie sich nochmals die Grundregeln der Gesprächsführung, besonders im Hinblick auf die 4 verschiedenen Ebenen des Gespräches nach Schulz von Thun (Sachebene, Beziehungsebene, Selbstoffenbarung und Appell).
- Sorgen Sie für eine gute und freundliche Gesprächsatmosphäre.
- Klären Sie Verständnisfragen des Arbeitnehmers. Bedenken Sie, dass er die an ihn delegierten Aufgaben nur dann bewältigen kann, wenn er diese auch richtig verstanden hat.
- Motivieren Sie den Arbeitnehmer und stärken Sie sein Selbstvertrauen dahingehend, anspruchsvolle Ziele und die beste realistische Zielhöhe erreichen zu können.
- Sorgen Sie dafür, dass die Unterstützung Ihrerseits oder durch andere Personen bzw. Ressourcen, die Sie dem Mitarbeiter zur Erreichung seiner Ziele zusagen, auch tatsächlich gewährleistet wird.
- Sofern die Zielerreichung mit einer variablen Vergütung verknüpft ist, sichern Sie sich gegebenenfalls bei Ihrem Vorgesetzten oder der Geschäftsleitung ab, dass diese bei Erfolg auch tatsächlich zur Auszahlung kommen wird.
- Halten Sie die Ergebnisse des Zielvereinbarungsgespräches schriftlich fest.
- Sofern die Zielerreichung auch Teil des Gespräches ist: vergessen Sie nicht, gute Leistungen und Erfolge anzuerkennen und zu loben.
- Bleiben Sie auf der Sachebene, besonders wenn die Beurteilung der Zielerreichung besprochen wird und belegen Sie die Beurteilung durch Fakten anhand der festgelegten Beurteilungskriterien.

Leitfaden für das Zielvereinbarungsgespräch (Vorschlag)

Gesprächseinstieg

- Begrüßung und Dank für die Vorbereitung
- Klärung von möglichen Verständnisfragen des Arbeitnehmers zum Prozess der Zielvereinbarung, zur (späteren) Bewertung oder zu einzelnen Inhalten.
- Hervorheben der Bedeutung des Beitrags jedes einzelnen Mitarbeiters zum Unternehmenserfolg und zum Erreichen der Unternehmensziele.

Inhaltlicher Teil

Sofern auch die Zielerreichung besprochen wird:

- Besprechung der Zielerreichung: Selbsteinschätzung des Mitarbeiters, Einschätzung seitens des Vorgesetzten und möglichst einvernehmliche Klärung unterschiedlicher Standpunkte.
- Besprechung von Ursachen für das gute Erreichen der Ziele oder für nicht zufrieden stellende Zielerreichung.
- Besprechung von Konsequenzen: Wie kann es in Zukunft besser gehen und welche Maßnahmen sind dazu zu treffen?

Sofern es ausschließlich um die Zielvereinbarung geht:

- Einordnung der geplanten Ziele in den Zusammenhang der für den Zielvereinbarungszeitraum übergeordneten Ziele, z.B. Unternehmensziele.
- Gegebenenfalls Frage nach weiteren Zielen des Arbeitnehmers, die bei Eignung in die Zielvereinbarung aufgenommen werden können.
- Absprache der Zwischenziele und der vom Arbeitnehmer zum Erreichen vorgeschlagenen Maßnahmen (KAP = Konkrete Aktions-Pläne).
- Einschätzen der Möglichkeiten zur Zielerreichung.
- Klärung, welche Unterstützung der Arbeitnehmer zum Erreichen der Ziele benötigt und durch wen diese gewährleistet werden soll.
- Festlegung von Meilensteinen für das Erreichen der Zwischenziele.
- Terminierung von Meilensteingesprächen.
- Absprache bezüglich der Zwischenkontrolle: wann und wie soll sie erfolgen?

Gesprächsabschluss

- Zusammenfassung der Gesprächsergebnisse.
- Terminierung des Zielerreichungsgesprächs, sofern dies als gesondertes Gespräch vorgesehen ist.
- Dank an den Mitarbeiter und positiver Abschluss des Gesprächs.