

I.O. BUSINESS®

Kompetenzfeld Personalinstrumente

Checkliste Zielerreichungsgespräch (für Vorgesetzte)



Gemeinsam Handeln – I.O. BUSINESS®

Checkliste

Zielerreichungsgespräch (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. Die folgende Checkliste unterstützt Sie bei der Beurteilung der Zielerreichung im Hinblick auf die in der vorausgegangenen Zielvereinbarung mit dem Mitarbeiter verhandelten Ziele. 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 der *Checkliste Zielerreichungsgespräche* geht es um folgende Inhalte:

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

Weiterführende Checklisten:





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

- ▶ *Checkliste Zielvereinbarungsgespräch (für Vorgesetzte)*
- ▶ *Arbeitshilfe Vorbereitung auf das Zielvereinbarungsgespräch (für Mitarbeiter)*
- ▶ *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

Bedeutung von Zielerreichungsgesprächen

In vielen Unternehmen werden Zielvereinbarungsgespräche und Zielerreichungsgespräche als effektives Schlüsselinstrument der Führung eingesetzt, um die Unternehmensziele an die Belegschaft zu kommunizieren und sie in die Verantwortung zur Erreichung dieser Ziele einzubinden. Sinn von Zielerreichungsgesprächen ist es, den Arbeitnehmer zu informieren, ob und zu welchem Grad die zuvor mit ihm vereinbarten Ziele erreicht wurden.

Hierbei ist Fingerspitzengefühl des Vorgesetzten erforderlich. Möglicherweise ist der Mitarbeiter bezüglich der Zielerreichung anderer Ansicht als dieser. Die Vorbereitung des Gesprächs ist wichtig, um möglichst anhand von vorher festgelegten, transparenten und nachvollziehbaren Kriterien den Grad der Erreichung quantitativer und qualitativer Ziele belegen zu können.

Die Selbsteinschätzung und Stellungnahme des Mitarbeiters liefert dem Vorgesetzten wichtige Informationen. Gründe, die die Zielerreichung behinderten, können z. B. für Entscheidungen über Prozessverbesserungen oder Maßnahmen der Weiterbildung genutzt 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 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 Aspekte der Gesprächsvorbereitung, Gesprächsführung und Dokumentation der Zielerreichung. Unterstützung für die Beurteilung des Erfolgs von Mitarbeitern finden Sie in der *Arbeitshilfe Beurteilung des Erfolgs von Mitarbeitern* und in der *Checkliste Mitarbeiterbeurteilung*.

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). Auch das Formular, auf dem die Zielerreichung festgehalten wird, unterliegt gemäß § 94 BetrVG der Mitbestimmung.

Rahmendaten zum Zielerreichungsgespräch

Geplantes Datum: _____ eingeplante 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 des vergangenen Geschäftsjahres _____, die durch die zuvor mit dem Arbeitnehmer getroffene Zielvereinbarung unterstützt werden sollten:

		Zielerreichung
<input type="checkbox"/> Unternehmensziele	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
<input type="checkbox"/> Bereichsziele	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
<input type="checkbox"/> Abteilungsziele	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
<input type="checkbox"/> Teamziele	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____

Gesprächsvorbereitung

▲ Haben Sie den Arbeitnehmer* ca. 2 Wochen vor dem geplanten Termin zum Zielerreichungsgespräch **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.

▲ Ist der **Mitarbeiter** bereits über das Verfahren zur Beurteilung der Zielerreichung **vollständig informiert**?

- ja nein, Information erfolgt am _____ schriftlich mündlich

Welche Informationen benötigt der Arbeitnehmer?

- Informationen über die Grundsätze zur Feststellung der Zielerreichung (Messgrößen und Kriterien, Skalierung der Zielerreichung etc.)

Sofern die Zielerreichung an die Auszahlung variabler Vergütung gekoppelt ist:

- Informationen zur Umrechnung der Zielerreichung in variable Vergütung

▲ Mit welchen **Unterlagen** soll sich der Mitarbeiter auf das Gespräch vorbereiten?

- Formlose Vorbereitung auf das Gespräch
 Formular für Mitarbeiter zur Vorbereitung von Zielerreichungsgesprächen
 Der Arbeitnehmer wird gebeten, sich anhand der *Arbeitshilfe Vorbereitung auf das Zielerreichungsgespräch (für Mitarbeiter)* vorzubereiten.
 Andere Art der Vorbereitung: _____

▲ Wie haben Sie sich **bezüglich der Erreichung der Ziele des eigenen Verantwortungsbereiches** auf das Gespräch vorbereitet?

noch zu tun erledigt

- Das Unternehmensergebnis des vergangenen Geschäftsjahres wurde ausgewertet bezüglich der den eigenen Verantwortungsbereich betreffenden Ergebnisse
- Die Ergebnisse des eigenen Verantwortungsbereichs wurden zu Ergebnissen anderer Bereiche in Beziehung gesetzt und bezüglich ihres Beitrags zum Gesamtergebnis ausgewertet
- Die Beiträge der einzelnen Mitarbeiter wurden anhand der zuvor vereinbarten Ziele dem Gesamterfolg des jeweiligen Verantwortungsbereiches zugeordnet

▲ **Wie haben Sie sich bezüglich der Bewertung der Zielerreichung des Mitarbeiters vorbereitet?**

noch zu tun erledigt

- Die **Grundsätze zur Feststellung der Zielerreichung** quantitativer und qualitativer Ziele **anhand zuvor festgelegter Messgrößen** wurden beachtet.
- Das Erreichen der Ziele bezieht sich auf:
- die Leistung
 - den Erfolg
 - die Kombination von Leistung zu ____% und Erfolg zu ____%
 - das Verhalten
- Die mit dem Mitarbeiter zuvor getroffene Zielvereinbarung wurde erneut gesichtet
- Aufzeichnungen von Meilensteingesprächen und Kontrollen bezüglich des Fortschritts seit der Zielvereinbarung wurden berücksichtigt
- Die Beurteilung der Zielerreichung wurde erstellt
- Es wurden folgende Punkte beachtet:
- Zielanpassungen bzw. Änderungen während des Beurteilungszeitraums
 - Faktoren außerhalb der Verantwortung des Mitarbeiters, die die Zielerreichung behinderten
 - Bewusstmachen von Fehlerquellen bei der Beurteilung
 - Größtmögliche Neutralität bei der subjektiven Bewertung qualitativer Ziele durch den Vorgesetzten

Bei Verknüpfung der Zielerreichung an variable Vergütung:

- Die Höhe der variablen Vergütung wurde nach den zuvor festgelegten Kriterien anhand des Grades der Zielerreichung bestimmt
- Bei Zieloptimierung: Bei der Berechnung der variablen Vergütung wird berücksichtigt, in welcher Höhe sich der Mitarbeiter das Ziel gesteckt hat

Die nachfolgenden Seiten bieten Ihnen Platz, den Grad der Zielerreichung anhand der zuvor festgelegten Messgrößen zu beurteilen. Erstellen Sie zunächst **für jedes Ziel eine eigene Bewertung**.

Im Anschluss daran können Sie die Gesamtbewertung vornehmen, Stärken und Schwächen des Mitarbeiters analysieren und Verbesserungsmöglichkeiten ableiten.

Ziele, Messgrößen und Erreichungsgrade

Teil 1

Ziel 1:

Messgröße: _____

Erreichungsgrad: _____

Ziel 2:

Messgröße: _____

Erreichungsgrad: _____

Ziel 3:

Messgröße: _____

Erreichungsgrad: _____

Ziel 4:

Messgröße: _____

Erreichungsgrad: _____

Ziele, Messgrößen und Erreichungsgrade

Teil 2

Ziel 5:

Messgröße: _____

Erreichungsgrad: _____

Gesamtbewertung aller Ziele

Auf der Basis der Bewertung der Einzelziele können Sie nun eine Gesamtbewertung vornehmen. Sofern den Zielen vorab eine Reihenfolge bezüglich ihrer **Priorität** zugeteilt wurde, berücksichtigen Sie bitte bei der Gesamtbewertung, inwieweit die Priorisierung umgesetzt wurde:

Beitrag der Einzelziele und der Priorisierung zur Gesamtbewertung				
Ziel	Bewertung / Grad der Zielerreichung	Priorität gemäß Zielvereinbarung	Umsetzung der Priorität	Gesamtbewertung
Ziele in der Gesamtbewertung				

Analyse der Bewertung

Bitte analysieren Sie nun die Ergebnisse, um diese im Gespräch dem Mitarbeiter anhand von konkreten Beispielen erläutern zu können. So haben Sie im Gespräch selbst die Möglichkeit, einer unter Umständen anders ausfallenden Selbsteinschätzung Ihres Mitarbeiters fundierte Fakten entgegenzusetzen.

Die folgenden Fragen unterstützen Sie bei der Analyse:

▲ Welche Maßnahmen zum Erreichen der Ziele konnten gut umgesetzt werden?

▲ Wodurch wurde dies begünstigt?

▲ Welche Maßnahmen konnten nicht so gut umgesetzt werden?

▲ Aus welchen Gründen?

▲ Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie?

▲ Wie kam der Mitarbeiter mit der Einstufung der Ziele nach Wichtigkeit (Priorität) zurecht?

▲ Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie diesbezüglich?

▲ Welchen Beitrag zum Erfolg des Teams, der Abteilung oder des Unternehmensbereichs leistete der Mitarbeiter?

▲ Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie bezüglich der Umsetzung der Ziele des Mitarbeiters, z.B. im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen oder zur besseren Koordinierung der Ziele verschiedener Abteilungen?

▲ Was möchten Sie dem Mitarbeiter außerdem mitteilen?

Zielerreichung und variable Vergütung

▲ 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 konnte 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 Zielerreichungsgespräch

- Stellen Sie sich auf den Arbeitnehmer ein.
- Versuchen Sie, sich Ihrer Grundhaltung zu diesem Mitarbeiter bewusst zu werden, um eventuell bestehenden positiven oder negativen Voreingenommenheiten bewusst entgegenzuwirken und dem Mitarbeiter möglichst neutral gegenüberzustehen.
- Verdeutlichen Sie sich nochmals die Grundregeln der Gesprächsführung, besonders im Hinblick auf die 4 verschiedenen Ebenen des Gespräches (Schulz von Thun: Sachebene, Beziehungsebene, Selbstoffenbarung und Appell).
- Sorgen Sie für eine gute und freundliche Gesprächsatmosphäre.
- Lassen Sie den Mitarbeiter beginnen und bitten Sie ihn um Selbsteinschätzung seiner Leistungen und Erfolge im Hinblick auf die vereinbarten Ziele.
- Beginnen Sie die Erklärung Ihrer Bewertung der Zielerreichung mit den guten Leistungen und Erfolgen und vergessen Sie nicht, diese anzuerkennen und zu loben.
- Stellen Sie nicht zufriedenstellende Ergebnisse anhand konkreter Beispiele dar und belegen Sie die Beurteilung durch Fakten anhand der zuvor festgelegten Beurteilungskriterien.
- Bleiben Sie auf der Sachebene, besonders wenn die Einschätzung des Mitarbeiters besser ist als Sie anhand der Bewertungskriterien festgestellt haben.
- Bieten Sie dem Mitarbeiter Hilfestellungen im Rahmen der Möglichkeiten an, damit dieser in Zukunft mit Selbstvertrauen und besserer Unterstützung – vielleicht durch eine Entwicklungsmaßnahme - anspruchsvolle Ziele erreichen kann.
- Sofern die Zielerreichung mit einer variablen Vergütung verknüpft ist, erklären Sie dem Mitarbeiter die Kriterien, auf denen die Umrechnung der Zielerreichung oder des Grades der Zielerreichung in die variable Vergütung beruht und wie hoch seine variable Vergütung ausfallen wird. Informieren Sie ihn auch bezüglich des Zeitpunktes der Ausschüttung.
- Seien Sie ehrlich gegenüber Ihrem Mitarbeiter, wenn Sie seine Vorstellungen bezüglich zukünftiger Ziele aufgrund der bisherigen Zielerreichung als unrealistisch einschätzen und auch sein Potential anders beurteilen als der Mitarbeiter selbst.
- Halten Sie die endgültig getroffene Beurteilung der Zielerreichung schriftlich fest.

Leitfaden für das Zielerreichungsgespräch (Vorschlag)

Gesprächseinstieg

- Begrüßung und Dank für die Vorbereitung
- Klärung möglicher Verständnisfragen des Arbeitnehmers zum Prozess der Bewertung der Zielerreichung.
- Kurze Darstellung des Erfolgs des eigenen Aufgabenbereiches mit Bezug zum Erfolg des Gesamtunternehmens.

Inhaltlicher Teil

- Selbsteinschätzung des Mitarbeiters über den Erfolg bei der Erreichung seiner Ziele.
- Mitteilung der Bewertung seitens des Vorgesetzten.
- 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?
- Erläuterung der anhand der Zielerreichung zu erwartenden variablen Vergütung, sofern diese an die Zielerreichung gebunden ist.
- Frage an den Mitarbeiter nach seinen Plänen und Zielen für die Zukunft und Absprache der Perspektiven, diese sind bei zukünftigen Zielvereinbarungen im Rahmen der Möglichkeiten zu berücksichtigen.

Sofern Zielerreichung und Zielvereinbarung in einem einzigen Gespräch stattfinden, fahren Sie fort mit den weiteren Inhalten der Zielvereinbarung. Vorschläge dazu finden Sie in der *Checkliste Zielvereinbarungsgespräch (für Vorgesetzte)*.

Gesprächsabschluss

- Zusammenfassung der Gesprächsergebnisse.
- Dank an den Mitarbeiter und positiver Abschluss des Gesprächs.