

20.12.14

Karriere

Wie Sie jetzt mit Ihrem Chef Ziele aushandeln sollten

Naht der Jahreswechsel, werden in vielen Firmen Mitarbeitergespräche geführt. Was erwartet die Beschäftigten? Die wichtigsten Fragen und Antworten im Überblick.

Von Andrea Pawlik

Foto: pa/Denkou Images



Fehlt es dem Chef an Souveränität, kann Kritik auch anklagend klingen. Wichtig für den Mitarbeiter: sachlich bleiben und auf einen Gegenangriff verzichten

Alle Jahre wieder stehen in Unternehmen zum Jahreswechsel Mitarbeitergespräche auf dem Programm. "Zielvereinbarungsgespräche" heißen sie dann, werden mit dem direkten Vorgesetzten geführt und sind eine Kombination aus Rückblick, gegenseitigem Feedback und Entwicklungsplan.

Großunternehmen setzen sie standardisiert ein. Bei ihnen gibt es vorab Fragebogen ("Wie gut delegiert Ihr Vorgesetzter?", "In welchem Maß hat Ihr Mitarbeiter die Ziele des vergangenen Jahres umgesetzt?"), mit denen sich die beiden Beteiligten auf das Gespräch vorbereiten sollen. Bei kleineren Firmen hängt es oft vom Engagement des einzelnen Chefs ab, ob es Mitarbeitergespräche gibt und ob sie funktionieren. Im besten Fall erhält der Mitarbeiter eine ausführliche Rückmeldung auf seine Leistung und weiß anschließend, wie und woran er im kommenden Jahr weiterarbeiten wird. Der Vorgesetzte andererseits kann erfahren, wie seine Führungskompetenz erlebt wird und welches Entwicklungspotenzial in seinem Team schlummert.

"Zielvereinbarungen sind ein Führungsinstrument, bei dem Unternehmensziele heruntergebrochen werden", erklärt Gabriele Hradetzky, Geschäftsführerin der Beratungs- und Entwicklungsgesellschaft Logos. "Zunächst auf Bereichsziele, dann auf Abteilungs- und Teamziele, schließlich auf den einzelnen Mitarbeiter." Am besten funktioniert das sogenannte Führen mit Zielvereinbarungen, wenn Angestellte und Arbeiter (individuelle Ziele nutzen Beschäftigten in jeder Funktion und auf jeder Hierarchieebene) von ihrem Chef so weit wie möglich über das große Ganze informiert werden. Denn nur dann wird ihnen deutlich, welchen Anteil sie selbst am Erfolg des Unternehmens haben. Und das motiviert.

Dreh- und Angelpunkt sind dementsprechend die Firmenkultur und die Kommunikationsfähigkeit des Chefs. "Fehlt es der Führungskraft an Sozialkompetenz und ist das Mitarbeitergespräch eher von Vorwürfen als von Respekt, Offenheit und Lösungsorientierung geprägt, kann es schnell zu Unmut und Demotivation führen", warnt Managementtrainerin Beate Denker, Geschäftsführerin des Weiterbildungsinstituts Proveco. Im Idealfall haben Führungskräfte ein Seminar besucht, das sie auf solche Gespräche vorbereitet. Und auch aufseiten der Beschäftigten steht und fällt der Erfolg des Gesprächs mit der Qualität ihrer Vorbereitung.

Wie rüsten sich Mitarbeiter? "Sie sollten sich vor dem Gespräch ihre Stärken und Schwächen bewusst machen", sagt Beate Denker. Wer Ziele aus dem Vorjahr erreicht hat, macht deutlich, welche persönliche Leistung dahintersteckt, empfiehlt sie. "Hat man seine Ziele verfehlt, ist es gut, mit einem konkreten Plan ins Gespräch zu gehen, wie man seine Ziele im neuen Jahr erreichen will." Hier können zum Beispiel Weiterbildung, Befreiung von Tätigkeiten oder neue Arbeitszeitmodelle zur Sprache kommen. **Darüber hinaus rät Kommunikationscoach Annette Schulze, sich Gedanken über die Persönlichkeit des Chefs zu machen. "Wenn man weiß, wie er tickt, weiß man auch, ob er positiv auf Small Talk reagiert oder ob man ihm eher zügig Fakten vorlegen muss."**

Was erwartet den Mitarbeiter im Gespräch? "Vier Phasen", sagt Gabriele Hradetzky. Als Erstes der Rückblick: Wie lief die Zusammenarbeit, welche Leistung stach positiv heraus, was gab Anlass zu Kritik? In Phase zwei wird der Ist-Zustand beleuchtet: Wie zufrieden ist der Mitarbeiter mit seinen Aufgaben, fühlt er sich von der Führungskraft ausreichend unterstützt? Als Nächstes wird Vorausschau gemacht. Wo liegen die Stärken des Mitarbeiters, welche Entwicklungsperspektiven wünscht er sich, welche kann der Chef in Aussicht stellen? Am Ende steht eine konkrete Vereinbarung, die – am besten nach ein, zwei Tagen Bedenkzeit – von beiden unterzeichnet wird.

Was sind mögliche Ziele? Ziele müssen konkret und messbar sein. "Und ich muss es selbst beeinflussen können, ob ich sie erreiche", sagt Diplom-Psychologin und Coach Gabriele Busch. Relativ einfach sei es, quantifizierbare Ziele im Vertrieb zu benennen. Bei weichen Zielen, etwa "Freundlichkeit zu Kunden erhöhen", wird es schon schwieriger. "Zunächst ist es

für den Mitarbeiter wichtig, dass er mit der Führungskraft gemeinsam genau definiert, was 'freundlich sein' überhaupt beinhaltet, ob es zum Beispiel mehr lächeln oder zur Begrüßung aufstehen bedeuten soll", erklärt Busch. "Die Vorstellungen von Freundlichkeit können sehr unterschiedlich sein." Wie die Meinungen zur Frage, ob sie gesteigert wurde. Dafür, ob ein Verkäufer genug Freundlichkeit zeigt, könnte etwa die Verweildauer des Kunden im Geschäft ein Beleg sein.

Wie schraubt man ein hohes Ziel herunter? "Tatsächlich kann man sich kaum gegen zu hohe Ziele wehren", sagt Gabriele Busch. "Man kann sich nur mit einer Analyse darauf vorbereiten und sein eigenes Minimal- und Maximalziel in die Diskussion bringen." Und dabei der Führungskraft aufzeigen, was fehlt, um ans Maximum heranzureichen. Etwa so: "Realistischerweise kann ich eine Steigerung von fünf Prozent erzielen. Wenn ich zehn Prozent schaffen soll, brauche ich eine 450-Euro-Kraft zur Unterstützung in der Administration."

Davon, ein Ziel künstlich niedrig zu halten, rät Annette Schulze ab: Beide Seiten sollten versuchen, Ziele realistisch einzuschätzen. "Aber natürlich geht damit ein Appell an Chefs einher, ihre Leute nicht zu überfordern." Etwa, weil sie selbst eine zu ambitionierte Zielvereinbarung unterschrieben haben. "Das führt bei Mitarbeitern zu nichts anderem als Demotivation."

Soll man übers Gehalt reden? Hier gehen die Meinungen auseinander. Gabriele Busch rät davon ab. "Wenn der Chef einmal die Erfahrung gemacht hat, dass der Mitarbeiter Lob mit einer Gehaltsforderung verknüpft, wird man nie wieder im Zielvereinbarungsgespräch eine positive Rückmeldung von ihm erhalten." Busch empfiehlt, im Laufe des Jahres ein erfolgreiches Projekt oder Lob des Chefs zum Anlass fürs Gehaltsgespräch zu nehmen.

Annette Schulze dagegen findet die Verknüpfung der Zielvereinbarungen mit dem Thema Gehalt in Ordnung. Zur Einleitung rät sie zu Formulierungen wie: "Sie haben ja erlebt, wie ich Verbesserungen vorantreibe, und natürlich ist mir daran gelegen, dass sich auch mein Gehalt weiterentwickelt." Seinen Nutzen für den Arbeitgeber aufzuzeigen sei der Schlüssel – überall im Zielvereinbarungsgespräch.